

Construido **para triunfar**

Tabla de contenidos

Informe estratégico

3	Carta del Presidente
4	Aspectos destacados
6	Preguntas y respuestas con nuestro Consejero Delegado
8	Nuestra red
10	Informe del Consejero Delegado
13	Modelo de negocio y estrategia
14	Nuestra estrategia
16	Indicadores clave de rendimiento
18	British Airways
20	Iberia
22	Vueling
23	Aer Lingus
24	Plataforma de IAG
26	Avios
27	IAG Cargo
28	Digital
29	Gestión del riesgo y principales factores de riesgos
35	Resumen financiero
36	Entorno económico
38	Análisis financiero
47	Sostenibilidad

Gobierno corporativo

58	Presentación del Presidente sobre gobierno corporativo
60	Consejo de Administración
62	Gobierno corporativo
73	Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
76	Informe de la Comisión de Nombramientos
79	Informe de la Comisión de Seguridad
80	Informe de la Comisión de Retribuciones

Estados financieros

105	Cuenta de resultados consolidada
106	Estado de resultado global consolidado
107	Balance de situación consolidado
108	Estado de flujos de caja consolidado
109	Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado
111	Notas a las cuentas anuales consolidadas
165	Inversiones del grupo

Declaración de responsabilidad de los consejeros

Informe de auditoría independiente

Información adicional

175	Indicadores de rendimiento alternativos
178	Datos operativos y financieros
179	Glosario
IDC	Información para el accionista

Informe de gestión

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

El informe de gestión está contenido en las siguientes secciones:

13	Modelo de negocio y estrategia
14	Nuestra estrategia
16	Indicadores clave de rendimiento
24	Plataforma de IAG
29	Gestión del riesgo y principales factores de riesgo
35	Introducción al resumen financiero
36	Entorno económico
38	Análisis financiero
47	Sostenibilidad
62	Gobierno corporativo

El Informe Anual de Gobierno Corporativo español es parte del Informe de Gestión. Está disponible en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (www.cnmv.es), donde se ha publicado junto con los estados financieros anuales de la Sociedad.

“IAG no es como el resto de compañías del sector aéreo. Contamos con una estructura única para obtener beneficios que otras no pueden igualar: para los clientes de cada una de nuestras aerolíneas, para nuestros accionistas y para el talentoso personal que trabaja en todo el Grupo.

Hemos alcanzado sistemáticamente nuestros objetivos financieros, manteniendo nuestro compromiso con el transporte aéreo sostenible y reafirmando que tenemos la flexibilidad necesaria para responder a un entorno muy cambiante y altamente competitivo. De este modo, hemos demostrado ser un grupo realmente **construido para triunfar.**”

Willie Walsh
Consejero Delegado

En esta sección:

3	Carta del Presidente
4	Aspectos destacados
6	Preguntas y respuestas con nuestro Consejero Delegado
8	Nuestra red
10	Informe del Consejero Delegado
13	Modelo de negocio y estrategia
14	Nuestra estrategia
16	Indicadores clave de rendimiento
18	British Airways
20	Iberia
22	Vueling
23	Aer Lingus
24	Plataforma de IAG
26	Avios
27	IAG Cargo
28	Digital
29	Gestión del riesgo y principales factores de riesgos
35	Resumen financiero
36	Entorno económico
38	Análisis financiero
47	Sostenibilidad

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.

Una clara manifestación de nuestra confianza en el futuro



2017 fue un año excelente para nuestro negocio, en el que una vez más, demostramos nuestra disciplina, agilidad y determinación para alcanzar nuestra meta a largo plazo: construir un negocio de transporte aéreo global robusto, sostenible y capaz de generar valor.

La obtención de un beneficio de las operaciones de 3.000 millones de euros sobre un total de ingresos de 23.000 millones de euros es un logro extraordinario, especialmente porque todas nuestras aerolíneas, que transportaron aproximadamente a 105 millones de pasajeros durante el año, realizaron una aportación sin precedentes a este resultado. Este fue uno de los aspectos más destacable del año, junto con el lanzamiento de LEVEL, nuestra aerolínea de bajo coste de largo radio.

Ambos demuestran las particulares fortalezas de nuestro modelo de negocio, puesto en marcha con la profesionalidad de nuestro equipo directivo, con el firme apoyo del Consejo, y en el seno de un riguroso sistema de gobierno corporativo.

En nuestra Jornada de los Mercados de Capitales de noviembre, explicamos a los inversores nuestras metas financieras para el negocio a cinco años y nuestro mensaje fue muy bien acogido. Estas metas ofrecen, en mi opinión, una manifestación muy clara de nuestra confianza en el futuro.

Una vez más, fue un placer cumplir nuestro compromiso de creación de valor de forma sostenible para nuestros inversores, con la devolución de 1.000 millones de euros a través de la distribución de dividendos y del plan de recompra de acciones ejecutado durante el ejercicio. Asimismo, tenemos la intención de llevar a cabo un programa

de recompra de acciones de 500 millones de euros durante el 2018. Me gustaría dar las gracias a nuestros accionistas por su apoyo continuado.

El mercado de la aviación se mantiene sólido; la Asociación Internacional de Transporte Aéreo prevé un aumento del beneficio neto del sector a escala mundial de casi 4.000 millones de dólares, hasta colocarlo ligeramente por encima de los 38.000 millones de dólares en 2018, y unas rentabilidades superiores al coste medio de capital por cuarto año consecutivo. Se trata de un panorama que habría sido impensable hace tan solo unos años, cuando la destrucción de valor seguía siendo la norma en el sector.

Quedan algunos desafíos por delante — entre otros, la incertidumbre sobre el precio del petróleo— que podrían perturbar los niveles de disciplina que estamos viendo en la actualidad en términos de gestión de capacidad y costes. Nuestra convicción es que habrá oportunidades para aumentar la consolidación en el sector, tanto a través de combinaciones de negocios como por medio de la adquisición de activos de aerolíneas en dificultades. La consolidación es una parte fundamental de nuestra *raison d'être* y continuaremos buscando oportunidades que tengan sentido estratégico y financiero para nuestro negocio.

El futuro de la política europea en materia de aviación tras el Brexit sigue siendo un ámbito de atención evidente, pues deja en el aire cuestiones importantes sobre acceso al mercado, propiedad y normativa de seguridad.

Seguimos convencidos de que se llegará a un acuerdo de transporte integral entre la Unión Europea y el Reino Unido. Es difícil creer

“Es un gran placer darles la bienvenida a nuestro Informe Anual, en el que se describe un año de un sólido desempeño de International Airlines Group y nuestros continuos avances en la construcción de una plataforma para un crecimiento rentable a largo plazo”.

que vaya a tirarse por la borda una política de cielos abiertos que beneficia a unos 900 millones de viajeros al año en Europa y que genera trabajo y riqueza.

Cumplimos la normativa aplicable sobre propiedad y control y tenemos la convicción de que seguiremos haciéndolo, incluyendo aquella que se espera sea exigible en el Reino Unido después del Brexit. Hemos mantenido, y continuaremos manteniendo, un diálogo permanente con las autoridades competentes para garantizar la protección de los intereses de IAG.

Estamos decididos a ser líderes en nuestro sector en la lucha contra el cambio climático, pues somos conscientes de que se trata de una parte fundamental de nuestro trabajo para construir un negocio realmente sostenible.

Fuimos el primer grupo de aerolíneas del mundo que estableció sus propias metas de emisiones y avanzamos firmes hacia su consecución. Asimismo, jugamos un importante papel en el establecimiento del primer mecanismo de compensación de emisiones de carbono a escala global, que permitirá al sector reducir las emisiones a la mitad para 2050 y lograr un crecimiento neutral en carbono a partir de 2020.

Este año, nos convertimos en la única aerolínea incluida en la prestigiosa Lista A Climática del Proyecto de Información sobre el Carbono, que agrupa al primer 5% de las mejores compañías a nivel mundial; además, se nos reconoció como la organización que más mejoró en esta materia en el Reino Unido. Estamos muy orgullosos de estos logros.

Al final de un ejercicio repleto de acontecimientos y éxitos, me gustaría dar las gracias a todas las personas que forman nuestro negocio por su enorme esfuerzo y grandes contribuciones para convertir a IAG en el negocio que es hoy.

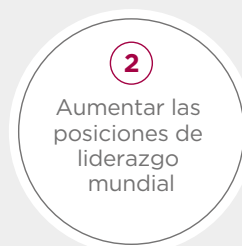
Son muchos los logros que hemos conseguido en los siete últimos años. Todavía nos queda mucho por hacer.

Antonio Vázquez
Presidente

Nuestros aspectos destacados

Nuestro modelo ha crecido y madurado desde su formulación en enero de 2011. Hemos construido una **estructura única** que impulsa el **crecimiento** y la **innovación** para maximizar la **creación de valor sostenible**.

Nuestras prioridades estratégicas han evolucionado:



Más información sobre nuestra estrategia en las páginas 14 y 15

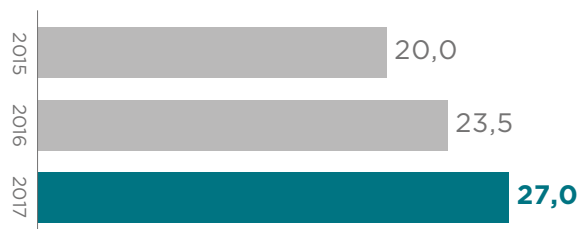
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales (millones de euros)

+480 millones de euros
frente al año anterior



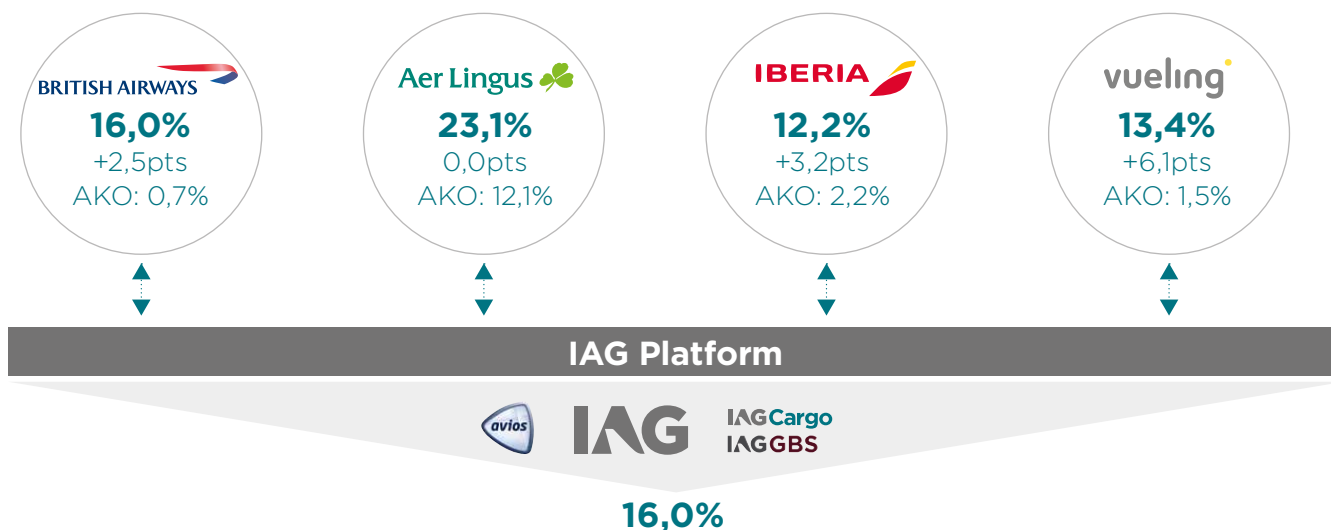
Dividendo total por acción (céntimos de €)¹

+14,9%
frente al año anterior



RoIC²

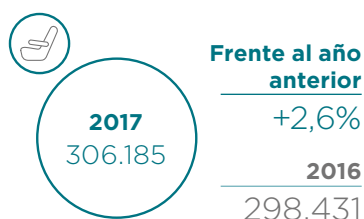
+2,4 pts
frente al año anterior



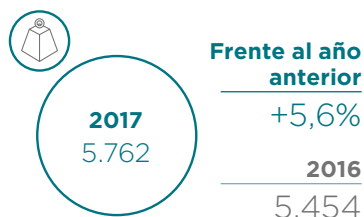
¹ 2017 incluye el dividendo complementario recomendado de 14,5 céntimos de euro por acción.

² Los resultados de Iberia excluyen la asignación de los resultados de LEVEL.

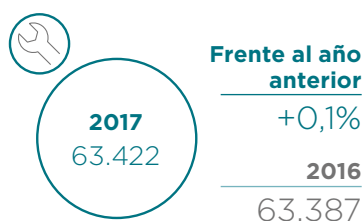
Nuestra escala

Cifras de pasajeros
(miles)Asientos-kilómetro ofertados
(millones)

Flota en servicio

Toneladas-kilómetros transportados
(millones)

Plantilla media equivalente



Aspectos destacados del 2017

- Todas nuestras aerolíneas obtuvieron excelentes rendimientos, con sus mejores resultados financieros individuales hasta el momento, un sólido desempeño operativo y compromiso con el servicio al cliente. El cambio en Vueling, tras los desafíos de 2016, ha sido particularmente sobresaliente.
- Nuestros ingresos unitarios de pasaje a tipos de cambio constantes aumentaron un 1,5%.
- Establecimos una medida de satisfacción del cliente consistente y comparable en todas las aerolíneas, el *Net Promoter Score*, lo que demuestra nuestro compromiso de ofrecer al cliente una propuesta sin competencia.
- Implementamos el *New Distribution Capability* (NDC) y hemos lanzado LEVEL, nuestra marca de aerolínea de bajo coste de largo radio.
- Logramos ser incluidos en Lista A en las clasificaciones de *Carbon Disclosure Project* (CDP) y nos otorgaron el premio a la organización que más ha mejorado en el Reino Unido.
- Devolvimos 1.000 millones de euros a nuestros inversores.

Nuestro rendimiento financiero

Resumen de resultados

	2017	2016	Frente al año anterior
Total ingresos	€ 22.972m	€ 22.567m	1,8%
Beneficio de las operaciones después de partidas excepcionales	€ 2.727m	€ 2.484m	9,8%
Beneficio después de impuestos y partidas excepcionales	€ 2.021m	€ 1.952m	3,5%
Beneficio básico por acción	95,8 €c	93,0 €c	3,0%
Efectivo y depósitos remunerados	€ 6.676m	€ 6.428m	3,9%
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	€ 7.331m	€ 8.515m	(13,9%)

Indicadores de rendimiento alternativos

	2017	2016	Frente al año anterior
Beneficio después de impuestos y antes de partidas excepcionales	€ 2.243m	€ 1.990m	12,7%
Beneficio por acción ajustado	102,8 €c	90,2 €c	14,0%
Deuda neta ajustada	€ 7.759m	€ 8.159m	(4,9%)
Deuda neta ajustada / EBITDAR	1,5 veces	1,8 veces	(0,3pts)

Con nuestro Consejero Delegado Willie Walsh

El original modelo de negocio de IAG está fomentando un crecimiento récord en nuestras aerolíneas, innovación y mejoras sustanciales en el servicio al cliente. En esta sección, Willie Walsh, Consejero Delegado, detalla los motivos.

Willie Walsh

Consejero Delegado



P ¿Qué ventajas le proporciona a IAG su estructura frente a sus competidores?

R Creemos que nuestra estructura es única en el sector aéreo y nos proporciona una ventaja enorme en el mercado.

Es una combinación de compañías operadoras muy enfocadas, con marcas diferenciadas y una clara oferta al cliente, junto con el respaldo de una plataforma de apoyo sólida capaz de funcionar de forma centralizada con una eficiencia mucho mayor que la que jamás alcanzarían las aerolíneas individuales por sí mismas.

Es esta combinación lo que explica el gran éxito de IAG.



Más información sobre nuestras compañías operativas en las páginas 18 a 28

P ¿Puede indicar algún ejemplo de cómo la flexibilidad de IAG ha permitido a la compañía responder rápidamente a las condiciones del mercado?

R En 2017 demostramos hasta qué punto somos flexibles cuando lanzamos LEVEL, nuestra nueva marca de bajo coste de largo radio.

Presentamos una propuesta al Consejo en febrero, su lanzamiento se anunció el 17 de marzo y comenzó a volar el 1 de junio.

No hay precedentes de esto.

Nunca habría sido posible de no haber podido contar con los conocimientos especializados de todas las aerolíneas de IAG y formar un equipo entusiasta con la capacidad de lanzar una marca completamente nueva en un plazo tan reducido.

P ¿Por qué lanzaron LEVEL y qué resultados ha tenido?

R El lanzamiento de LEVEL ha sido un éxito rotundo. Sabíamos que el modelo de negocio funcionaba. Y es que la combinación de una base de costes reducida, un mercado desatendido y una magnífica oferta al cliente es una fórmula ganadora.

El éxito cosechado hasta ahora realmente ha demostrado que el momento era el adecuado, que la iniciativa era la correcta y que la marca es magnífica.

Este éxito nos ha dado una enorme confianza para expandir LEVEL, algo que seguiremos viendo en 2018.



Más información sobre LEVEL en la siguiente página

P ¿De qué forma están mejorando la experiencia del cliente?

R A lo largo del año introdujimos un indicador no financiero para garantizar un equilibrio adecuado entre nuestro enfoque en el rendimiento financiero del negocio y nuestro interés en ofrecer un buen servicio a los clientes.

Decidimos que un *Net Promoter Score* —basado comentarios obtenidos directamente de los clientes— era el mejor parámetro que podía utilizarse y ha marcado una enorme diferencia al haber transformado el debate sobre el servicio al cliente en el seno de la compañía.

Este indicador es una manera sumamente eficiente para saber si a nuestros clientes les gusta lo que hacemos. También nos permite centrar nuestras inversiones en las preferencias de los clientes y observar el impacto inmediato que están teniendo esas inversiones.

Este indicador nos ha permitido perfeccionar todo lo que hacemos para los clientes y seguiremos utilizándolo en todas nuestras aerolíneas durante 2018 y en años venideros.



Más información sobre Net Promoter Score en la página 17

LEVEL: la nueva marca de bajo coste de largo radio de IAG



“Hacemos los viajes de largo radio accesibles para las generaciones de viajeros actuales y futuras”.

Lanzamiento de LEVEL

2017 fue un año emocionante para el Grupo, que amplió su cartera de marcas de primer nivel con el lanzamiento de LEVEL, la nueva propuesta de bajo coste de largo radio que IAG brinda a sus clientes.

LEVEL es reflejo de la creciente confianza de IAG en la rentabilidad sostenible que puede lograrse mediante una oferta de largo radio de valor “disagregada” dirigida a un mercado de clientes hasta ahora desatendido por el Grupo.

Tras la presentación de LEVEL en marzo de 2017, la compañía empezó a operar desde Barcelona solo tres meses después, con el despliegue de dos aeronaves Airbus A330-200 con frecuencias a San Francisco (Oakland), Los Ángeles, Punta Cana y Buenos Aires. Los vuelos de LEVEL desde Barcelona los opera actualmente Iberia, capaz asimismo de ofrecer una base de costes competitivos sobre la que lanzar nuestra oferta de bajo coste.

IAG está satisfecha el temprano éxito y la positiva respuesta a su nueva marca y mantiene su confianza en que LEVEL siga registrando un desempeño sólido. En los primeros seis meses de operaciones con la marca LEVEL, se han alcanzado factores de ocupación superiores al 90% y costes unitarios excluido el combustible mejores al objetivo, lo cual ha hecho posible obtener un beneficio subyacente superior a las expectativas.

De cara al futuro

La flota de LEVEL se incrementará más del doble en 2018 con la incorporación de otras tres aeronaves Airbus A330-200. La segunda base de LEVEL se fijará en París, desde donde se operarán vuelos a Nueva York (Newark), Montreal, Guadalupe y Martinica. Desde Barcelona, incorporaremos frecuencias y lanzaremos una nueva ruta a Boston. LEVEL también se convertirá en aerolínea operadora independiente, en el seno del Grupo, con su propio equipo directivo.

IAG prevé que, más allá de 2018, LEVEL crezca hasta contar con una flota de, al menos, 15 aeronaves a fines de 2022, con la posibilidad de ampliarla por encima de esta cifra. En ambos supuestos, se prevé que el negocio alcance el objetivo sostenible de rentabilidad sobre el capital invertido del Grupo, del 15%.

Una marca diferenciada para una estrategia de “marca doble”

En 2017, IAG llevó a cabo un análisis específico de las necesidades emocionales y funcionales de sus clientes que sirvió para identificar claramente la segmentación de clientes y motivos de viaje.

Este análisis reforzó la decisión de IAG de crear LEVEL, una aerolínea centrada únicamente en brindar una oferta de ocio a un público sensible a los precios que, a su vez, permite a las marcas de servicio completo del Grupo centrarse en las demandas y las expectativas de sus propios clientes.

IAG dispone de todo lo necesario para ser líder en largo radio de bajo coste

IAG confía en que la estructura del Grupo le brinde un conjunto diferenciado de capacidades que LEVEL pueda aprovechar para convertirse en líder mundial de los viajes de largo radio de bajo coste:

- la plataforma común integrada del Grupo le permite a LEVEL alcanzar mejores costes, ya sea mediante inversiones nuevas, o bien aprovechando las economías de escala de IAG;
- colaboración comercial específica con IAG y otras aerolíneas y empresas asociadas, como Vueling y American Airlines y acuerdos con negocios asociados a IAG, tales como Avios, aseguran que LEVEL puede proporcionar una oferta comercial sin competencia a sus clientes y construir conexiones para impulsar demanda adicional; y
- la estructura del Grupo le permite a LEVEL disponer la autonomía necesaria para materializar sus propios objetivos comerciales, con el respaldo de un equipo directivo experimentado en supervisar una cartera de operaciones y marcas de primer nivel.

P ¿Cómo aprovecha IAG la tecnología digital?

R Muy pronto reconocimos que el futuro de nuestro negocio iba a estar enormemente influenciado por los adelantos en tecnología digital. Por tanto, reunimos a un pequeño equipo de IAG para intentar aprovechar la tecnología en beneficio de los clientes, y es mucho lo que hemos avanzado ya. Las puertas de autoembarque en la Terminal 5 de Heathrow, los nuevos vehículos remolcadores Mototok en nuestros stands y las nuevas formas de distribuir digitalmente nuestros productos son algunos ejemplos de nuestra incesante búsqueda de fórmulas que nos permitan desempeñar mejor nuestro trabajo cotidiano y faciliten la vida a los clientes.

No obstante, también se trata de mejorar nuestro rendimiento general, no solo en términos de servicio al cliente, sino también desde el punto de vista financiero. Este punto será prioritario para nosotros a medida que seguimos aprovechando las capacidades de nuestro equipo digital y desarrollando iniciativas como el proyecto Hangar 51, donde invertimos en startups tecnológicas que pueden ayudarnos a encontrar nuevas vías de innovación.



Más información sobre digital en la página 28



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

Nuestro negocio alrededor del mundo

105

millones de pasajeros han volado a

279

destinos en

546

aeronaves

Nuestras marcas

BRITISH AIRWAYS



Más información sobre British Airways en las páginas 18 a 19

IBERIA



Más información sobre Iberia en las páginas 20 a 21

vueling

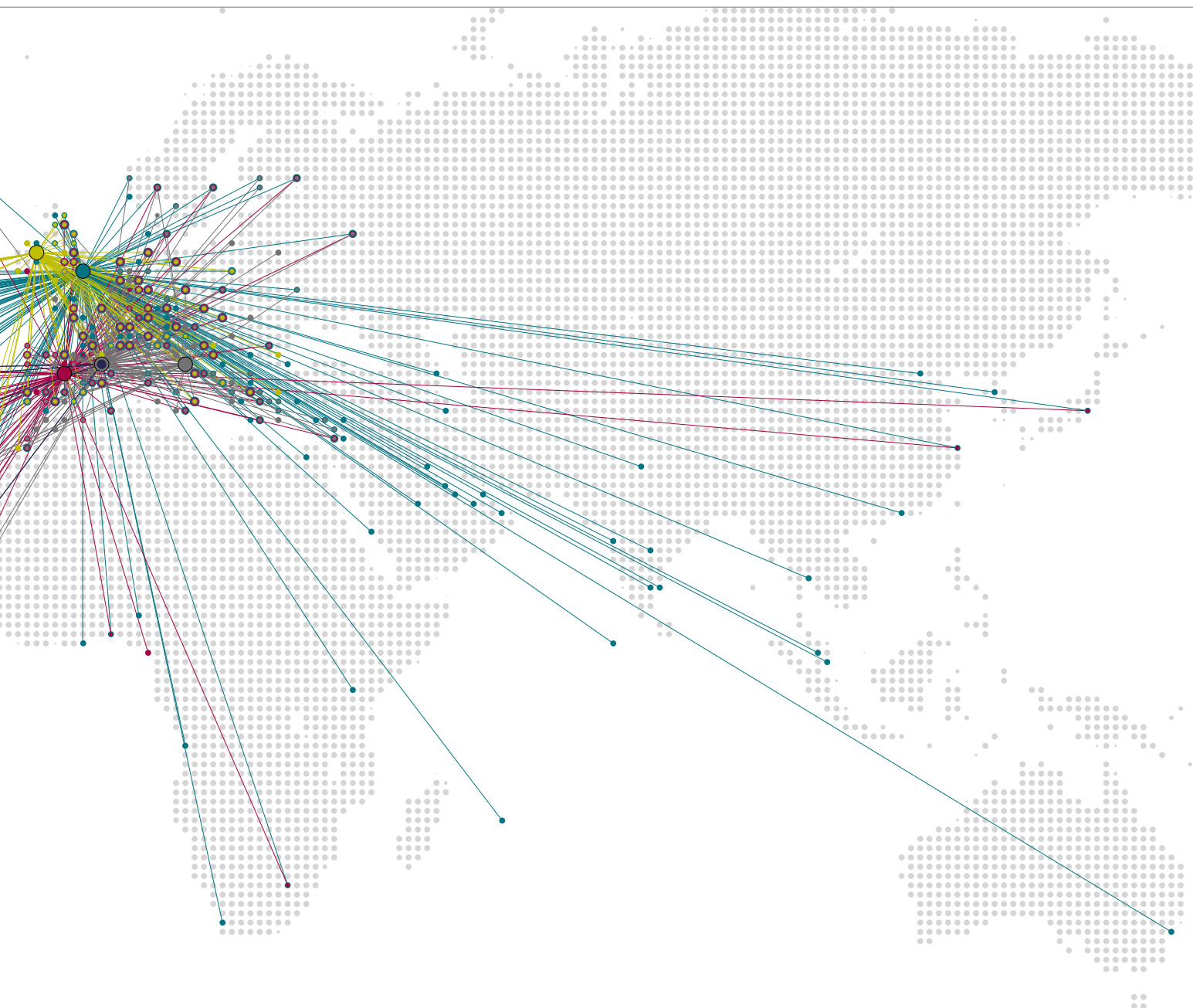


Más información sobre Vueling en la página 22

IAG combina a las aerolíneas líderes del Reino Unido, España e Irlanda, lo cual les permite reforzar su presencia en el mercado de la aviación manteniendo sus marcas propias y sus operaciones. Los clientes de las aerolíneas se benefician de una red combinada más amplia para el transporte tanto de pasajeros como de mercancías y una mayor capacidad para invertir en productos y nuevos servicios gracias a la mejora de su solidez financiera.



Más información sobre nuestros objetivos estratégicos en las páginas 14 - 15



Aer Lingus 



Más información sobre Aer Lingus en la página 23

LEVEL



Más información sobre LEVEL en la página 7



Más información sobre Avios en la página 26

IAGCargo



Más información sobre IAG Cargo en la página 27

Conseguir el equilibrio adecuado para generar valor a largo plazo



“Nuestra gran aspiración en IAG siempre ha sido crear un negocio de transporte aéreo capaz de generar valor de forma sostenible de largo plazo para todos sus grupos de interés. En definitiva, un negocio diseñado para el éxito. En 2017 avanzamos mucho hacia ese objetivo, pero todavía queda mucho por hacer”.

Willie Walsh
Consejero Delegado

El año pasado por estas fechas, prometíamos a nuestros grupos de interés que lo mejor estaba por llegar y tengo el gran placer de afirmar que acertamos al hacer esa predicción optimista, ya que 2017 fue muy buen año para IAG y todas sus compañías operadoras.

Abordamos el año con el convencimiento de que podíamos hacer mucho más para mejorar nuestro rendimiento, pero es fantástico ver lo lejos que hemos llegado. Poder anunciar un beneficio total de las operaciones de 3.000 millones de euros, frente a los 2.500 millones de euros de 2016, es indudablemente un resultado financiero muy potente, basado en el excelente rendimiento récord de todas nuestras aerolíneas.

No obstante, lo que me satisfizo especialmente durante el año fue apreciar una mejoría igual de notable en nuestro rendimiento operativo, la expansión continua de las redes de todas nuestras aerolíneas y una vocación de servicio al cliente clara y cada vez más fuerte en todo el negocio, aspecto del que veremos mucho más en 2018.

El lanzamiento de LEVEL, nuestra nueva marca de aerolínea de bajo coste de largo radio, también supuso una prueba contundente de nuestra capacidad para tomar importantes decisiones estratégicas con rapidez, gracias a la singular flexibilidad de nuestro modelo de negocio, modelo que sigue ofreciéndonos de muchas formas una ventaja competitiva real.

Hemos entrado en 2018 en muy buena forma y con la misma determinación del año pasado para seguir construyendo sobre nuestros éxitos.

Sin embargo, nos enfrentamos a varios retos evidentes. El aumento de los precios del petróleo creará algunas dificultades, pero ahora estamos en una situación mucho mejor que en el pasado para responder ante este reto y nuestro programa sistemático de coberturas de combustible sigue protegiéndonos frente a la volatilidad de los precios.

Por otro lado, la coyuntura económica mundial parece favorable y las estadísticas apuntan a que habrá crecimiento en muchos de nuestros mercados más importantes, sobre todo EE. UU., Latinoamérica, Europa y Japón. La única excepción es el Reino Unido, donde se prevé un crecimiento más bajo a corto plazo debido a la incertidumbre en torno al Brexit, aunque hasta ahora este hecho apenas ha afectado a nuestro negocio.

Aspectos operativos destacados

Estoy satisfecho con la reorganización llevada a cabo por el nuevo equipo directivo de Vueling. Recuperarse de un 2016 difícil y conseguir unos resultados financieros, operativos y de servicio al cliente récord supone una proeza y demuestra que hicimos bien al confiar en los planes del equipo para consolidar la posición de Vueling en el mercado europeo.

Los resultados de Iberia volvieron a ser realmente impresionantes, debido, en parte, a la recuperación de los mercados latinoamericanos, especialmente Brasil. Pero, por encima de todo, estos resultados ponen de relieve los efectos beneficiosos que sigue generando su programa de restructuración, Plan de Futuro, que ahora se encuentra en su segunda fase. Iberia es hoy la aerolínea de red más puntual del mundo, aunque eso es solo un ejemplo de

la extraordinaria transformación que se ha conseguido en todas las áreas del negocio.

Aer Lingus siguió progresando en su segundo ejercicio completo integrada en el Grupo y consiguió elevadas tasas de crecimiento en todos sus mercados, sobre todo en rutas transatlánticas, y unas excelentes cifras de satisfacción de los clientes. Siempre supimos que los ambiciosos planes del equipo directivo para la compañía tenían muchas más probabilidades de éxito dentro de IAG, y así ha quedado demostrado. No solo estamos cumpliendo lo que habíamos prometido con Aer Lingus, sino que estamos llegando mucho más lejos. La expansión continuada de sus servicios a EE. UU., lo que incluye planes para volar este año a Filadelfia y Seattle, dará a los viajeros irlandeses un abanico de opciones que Aer Lingus nunca habría podido ofrecer como aerolínea independiente.

Los resultados de British Airways siguen mejorando e impresionando. Se ha hecho mucho hincapié en la eficiencia operativa y la integridad, y la mejora de la puntualidad ha sido verdaderamente impresionante.

British Airways sufrió dos sucesos adversos durante el año. La avería en el suministro eléctrico sufrida en mayo y el mal tiempo de diciembre provocaron importantes interrupciones y generaron una gran decepción en los clientes y en la compañía. No obstante, la compañía se recuperó adecuadamente. El compromiso de mejora del servicio al cliente de British Airways, tanto en sus vuelos como en los aeropuertos, está respaldado por unos objetivos muy ambiciosos y ese esfuerzo de mejora continua se observa de forma clara en la aerolínea en estos momentos.

A pesar del desequilibrio existente entre la oferta y la demanda en el mercado mundial del transporte aéreo de mercancías, IAG Cargo vivió un año muy bueno. En este sentido, la decisión de enfocarnos en el segmento *premium* del mercado y aumentar la eficiencia mediante un uso adecuado de la tecnología está dando excelentes resultados.

Medir nuestra inversión en los clientes

Durante 2017, pusimos en marcha el *Net Promoter Score* (NPS) en todas nuestras aerolíneas y lo convertimos en un indicador de rendimiento clave. El uso de este parámetro no financiero responde a nuestro deseo de mantener un equilibrio entre el rendimiento financiero del negocio y el valor que ofrecemos a nuestros clientes.

Las puntuaciones resultantes nos permiten hacer un seguimiento muy preciso de las impresiones de los clientes en relación con las inversiones que estamos realizando, por ejemplo en catering, entretenimiento a bordo o los nuevos asientos de nuestros aviones. Usando el NPS, podemos registrar claramente estas impresiones y saber dónde hemos acertado y dónde no. Dado que todas nuestras aerolíneas usarán este mismo y robusto sistema de evaluación, podemos ensayar ideas en una compañía y después compartir esa experiencia en todo el Grupo, y eso está cambiando la forma en que diseñamos en el equipo directivo los planes de inversión para el futuro.

LEVEL

El lanzamiento de LEVEL, una compañía que ofrece vuelos transatlánticos de bajo coste desde Barcelona a destinos en EE. UU. y Latinoamérica, fue un hito fantástico para nosotros en 2017 y demostró nuestra capacidad para llevar las ideas del papel a la práctica con una rapidez sin precedentes. Eso es ciertamente inusual para una empresa de nuestro tamaño.

Presentamos una propuesta al Consejo en febrero, su lanzamiento se anunció el 17 de marzo y comenzó a volar el 1 de junio. A pesar de que los plazos fueron muy cortos, pudimos vender una gran cantidad de billetes y llenar el primer vuelo que operamos, con una respuesta de los clientes mucho mejor de lo que esperábamos.

Fue un proyecto verdaderamente transversal, en el que recurrimos a la experiencia y conocimientos de todas nuestras aerolíneas para formar un equipo repleto de energía y entusiasmo, y realmente disfrutamos la rara oportunidad que poder lanzar una marca completamente nueva.

Estamos dando los primeros pasos, pero lo que estamos constatando es que al enfocarnos en ciudades escasamente cubiertas por rutas de largo radio asequibles y al usar una base de costes muy competitiva que nos permite operar de forma rentable, hemos dado con una fórmula ganadora y estamos listos para desarrollarla. Este año incorporaremos un tercer avión en Barcelona y, en julio, pondremos en marcha una nueva base de dos aviones en París Orly, donde Vueling también cuenta con un centro operativo importante. A más largo plazo, estudiaremos otras ciudades europeas que reúnan nuestros criterios para LEVEL y estoy muy entusiasmado con el potencial de la marca.

Consolidación

Cuando creamos IAG, señalamos que queríamos crear una plataforma para facilitar la consolidación del mercado europeo y eso es lo que hemos hecho a lo largo de nuestros siete años de historia. Las oportunidades para llevar a cabo fusiones o adquisiciones directas siguen siendo relativamente escasas y, desafortunadamente, la consolidación a menudo se produce a raíz de la quiebra de aerolíneas.

La consolidación continuará. Nuestro sector se caracteriza por su dinamismo. Las aerolíneas que no prosperan y no brindan resultados sostenibles no deberían recibir ayudas y siempre hemos sido muy críticos con los gobiernos que reflotan aerolíneas en dificultades. La realidad es que las compañías eficientes darán un paso al frente para ocupar el lugar de las ineficientes y eso es precisamente lo que hemos hecho.

La quiebra de Monarch el año pasado nos dio la oportunidad de comprar más *slots* o derechos de despegue y aterrizaje en Gatwick. En primera instancia, usaremos estos *slots* para seguir reforzando la red de corto radio de British Airways en el aeropuerto, pero más adelante podrían surgir oportunidades para estudiar nuevos destinos de largo radio y algunos *slots* podrían ser usados por otras aerolíneas del Grupo.

Tras el colapso de Air Berlin, fue una decepción no poder adquirir su filial austríaca NIKI. Teníamos muy claro el valor que podíamos asignar a NIKI y el volumen de inversiones que estábamos dispuestos a realizar.

Tecnología e innovación

Nos dimos cuenta desde el primer momento de que la tecnología digital y la innovación tendrían grandes repercusiones en nuestro negocio. Hemos actuado con rapidez para asegurarnos de estar al día de las novedades que se producen en este interesante ámbito y que podrían ayudarnos a mejorar nuestra eficiencia y a hacerles la vida más sencilla a nuestros clientes.

Un excelente ejemplo es la introducción de las puertas de autoembarque en la Terminal 5 de Heathrow y el lanzamiento del embarque biométrico con reconocimiento facial en Los Ángeles, dos novedades que están ayudando a reducir las esperas de nuestros pasajeros y que podrían reducir los tiempos de embarque a la mitad, incluso en nuestras aeronaves de mayor tamaño. La respuesta de los clientes ha sido excelente.

La introducción de los vehículos remolcadores Mototok completamente automatizados en la rampa de la Terminal 5 de Heathrow está elevando la eficiencia y reduciendo los costes, mientras que una versión adaptada de coste reducido de un sistema de escaneado simple en 3D —diseñado por el equipo del área Digital— nos permite ahora escanear el tamaño y la forma de la carga que transportamos para colocarla mejor en las bodegas de nuestros aviones.

Nuestra iniciativa Hangar 51, lanzada en Londres el año pasado, nos ha puesto en contacto directo con algunas interesantes *start-ups* que están ansiosas por explorar cómo pueden aplicar la tecnología a nuestro sector. Este año lanzamos la segunda ronda del programa de aceleración de empresas en España, que recabó candidaturas de más de 350 *start-ups* de 46 países, lo que supone una respuesta fantástica.

Esta iniciativa constituye una gran oportunidad para que las empresas que están empezando trabajen codo a codo con una gran organización como la nuestra y para que nosotros aprendamos sobre su mundo, su forma de trabajar y sus ideas. Me ha resultado realmente fascinante estudiar los resultados del programa. Invertimos en dos empresas en la primera ronda, Esplorio y Vchain, e invertiremos en Volantio en la segunda ronda.

Nuevos objetivos financieros

En nuestro *Capital Markets Day* del pasado mes de noviembre, presentamos a los inversores los objetivos financieros actualizados para el negocio de aquí a 2022.

Muchos de los objetivos no han cambiado con respecto a las ambiciosas metas que han impulsado con tanto éxito el negocio durante los últimos años. Sin embargo, sí que hemos revisado e incrementado nuestros objetivos de EBITDAR, inversión en inmovilizado, flujos libres de caja para el accionista y capacidad para los próximos cinco años.

Hemos mantenido nuestro objetivo de rentabilidad sobre el capital invertido en un 15% constante y sostenible, desde el convencimiento de que eso nos da la flexibilidad necesaria para invertir a largo plazo. Tenemos claro que si nuestro objetivo es demasiado rígido, puede impedirnos realizar inversiones que posteriormente podrían tener mucho sentido para el negocio.

Históricamente, nuestra industria ha destruido valor generando rentabilidades inferiores al coste del capital. Queremos trabajar en una industria que genere valor ofreciendo rentabilidades reales y sostenibles a nuestros inversores, como estamos haciendo ahora con tanto éxito.

Estos indicadores son muy importantes para el negocio y, como he dicho, es vital alcanzar el equilibrio adecuado entre parámetros financieros y no financieros. Estos indicadores hacen avanzar al negocio y constituyen una señal inequívoca de que estamos decididos a seguir buscando la eficiencia, el rendimiento operativo, la excelencia en el servicio al cliente y unos resultados financieros muy sólidos, sin perder de vista en ningún momento la necesidad de reducir nuestro impacto en el medio ambiente.

Nuestros objetivos sustentan nuestra aspiración general y contribuyen a garantizar que seguimos haciendo lo más adecuado para el negocio y nuestros grupos de interés. Tengo la certeza de que estamos firmemente asentados en este camino.



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.



Robert Boyle
Director de Estrategia



Ignacio de Torres Zabala
Director de Servicios Globales



Julia Simpson
Jefa de Gabinete



Chris Haynes
Asesoría Jurídica



Alex Cruz
Presidente y Consejero Delegado de British Airways



Luis Gallego Martin
Presidente y Consejero Delegado de Iberia



Javier Sanchez Prieto
Consejero Delegado de Vueling



Stephen Kavanagh
Consejero Delegado de Aer Lingus



Andrew Crawley
Consejero Delegado de Avios



Lynne Embleton
Consejera Delegada de IAG Cargo

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

En la página 60 figura el Consejo de Administración.



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

Una cartera diseñada para maximizar valor

La visión de IAG es convertirse en el grupo de aerolíneas líder mundial y aumentar al máximo la creación de valor sostenible para sus accionistas y sus clientes. Su modelo de negocio lo posiciona para lograrlo en un entorno cada vez más competitivo y dinámico.

En IAG, no creemos en soluciones universales, por lo que gracias a la estructura del Grupo, las diversas aerolíneas y empresas asociadas de IAG pueden juntas proporcionar a nuestros clientes una propuesta sin competencia en todo el abanico de ocasiones de viaje.

La cartera del Grupo tiene acceso a una plataforma integrada común que potencia la eficiencia y la simplicidad, permitiendo al mismo tiempo que cada compañía operadora alcance sus propios objetivos de rendimiento y mantenga su identidad propia.

Compañías operadoras únicas centradas en las necesidades de los clientes y áreas geográficas específicas

El Grupo posee un abanico de negocios y marcas de primera línea, que brinda a los clientes una propuesta única que va desde aerolíneas integradas de largo radio hasta aerolíneas de corto radio y bajo coste, cada una centrada en áreas geográficas, mercados y segmentos de clientes identificables. La estructura del Grupo hace posible que las compañías operadoras se centren en el cliente en sus segmentos específicos, mientras conjuntamente representan una potente competencia al resto de aerolíneas presentes en el mercado. De este modo, las aerolíneas de IAG pueden convertirse en líderes en sus respectivos mercados con la flexibilidad de adaptarse rápidamente a la cambiante dinámica.

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.

Consolidación del sector y liderazgo

IAG considera que la consolidación continuará siendo un elemento imprescindible para garantizar mejoras sostenibles en la industria de las aerolíneas



tanto en Europa como a nivel mundial. IAG está constantemente evaluando oportunidades de crecimiento que añadan valor a fin de reforzar la posición o desarrollar nuevas posiciones de liderazgo, potenciar la rentabilidad para los accionistas y responder a las necesidades de los clientes. IAG responde activamente mediante adquisiciones, alianzas, crecimiento orgánico y desarrollo de la red, tal y como puso de manifiesto este año con el lanzamiento de LEVEL, el inicio de 38 nuevas rutas y la adquisición de *s/ots* en Londres Gatwick.


IAG está deliberadamente organizada de manera que permite al Grupo evaluar y desarrollar oportunidades de adquisición sin distraer innecesariamente a las compañías operadoras de la ejecución de sus objetivos.

Plataforma integrada común

IAG sigue desarrollando su plataforma integrada, que permite a las aerolíneas del Grupo compartir eficazmente sus mejores prácticas, generar eficiencias y crear procesos normalizados. La escala, la solidez y el gobierno estratégico de IAG permiten contar con sistemas eficientes y modulares orientados a la simplificación y favorecer las oportunidades para una mejora continua de los ingresos y de los servicios.

A través de un enfoque asociativo con las compañías operadoras, el área de Global Business Services de IAG continúa logrando importantes mejoras en los costes para el negocio mediante unas funciones administrativas centralizadas y de mayor calidad. Como resultado, IAG ha logrado aprovechar oportunidades para optimizar costes e ingresos y ha superado sus objetivos año a año de creación de sinergias, contribuyendo a que el Grupo haya brindado a sus accionistas rentabilidades sistemáticamente más elevadas. La plataforma también impulse la generación de ingresos adicionales en el Grupo y la fidelidad de los clientes mediante Avios, la moneda global compartida de premios de IAG, y a través de 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.

 Más información sobre cómo estamos alcanzando nuestras prioridades estratégicas en las páginas 14 a 15

Prioridades estratégicas de IAG

Con el crecimiento y la maduración del modelo de IAG desde su formación en enero de 2011, el Grupo ha seguido evolucionando sus prioridades estratégicas, entre las cuales figuran actualmente las siguientes:

1 El desarrollo de una cartera de marcas y negocios de primer nivel

Lo conseguimos

- asegurándonos de que nuestras compañías operadoras ofrecen una propuesta sin competencia capaz de responder a las necesidades de los clientes en todo abanico de ocasiones de viaje
- utilizando la consolidación y desarrollando opciones orgánicas para diferenciar al Grupo de sus competidores y satisfacer las necesidades de los clientes donde están actualmente desatendidas
- profundizando en el cliente como centro, aún más, para lograr una cuota de mercado desproporcionada en cada segmento de clientes.

Nuestra actividad en 2017

A lo largo de 2017, IAG llevó a cabo un análisis específico de las necesidades emocionales y funcionales de sus clientes, que sirvió para formar clara una visión de la segmentación de clientes y ocasiones de viaje con el fin de aprovechar mejor la cartera del Grupo y asegurar que cada aerolínea se centra en satisfacer las necesidades de sus respectivos mercados y capturar una cuota desproporcionada de estos. También se fijaron entre las aerolíneas objetivos *Net Promoter Score* (NPS), destinados a ofrecer una medición uniforme y comparable de la satisfacción de nuestros clientes.

Con un mayor conocimiento de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, en el 2017 se realizaron importantes inversiones en producto para los clientes en toda la cartera del Grupo, centradas en fortalecer la actual propuesta para los clientes actuales y en garantizar un liderazgo continuado en los espacios de mercado respectivos. Esta inversión incluyó el comienzo de la instalación de Wi-Fi en la flota de corto y largo radio, una nueva oferta de catering y entretenimiento, la renovación de aeronaves, el lanzamiento de la cabina *Turista Premium* en Iberia, la apertura de nuevas salas VIP, la actualización de apps y experiencias de navegación web, y una transformación del recorrido del cliente en el aeropuerto, con una mayor automatización de la terminal 5 de Londres Heathrow para reducir colas y el desarrollo enfocado en el *hub* de Dublín para apoyar el liderazgo de Aer Lingus en el rendimiento de NPS y las oportunidades de crecimiento futuras.

IAG también lanzó su nueva aerolínea low cost de largo radio, LEVEL, que empezó a operar con éxito desde Barcelona en junio de 2017. LEVEL ha permitido a IAG abordar un nuevo segmento de clientes, brindando una oferta de ocio a un público sensible a los precios, que democratiza las oportunidades de viaje.

Nuestras prioridades para 2018

IAG tiene el compromiso de reforzar su orientación al cliente para garantizar que sus compañías operadoras siguen adaptando y centrando sus modelos de negocio, a fin de reflejar y cumplir con las expectativas de los clientes. Las mejoras de producto para los clientes continuarán, con un despliegue total de la cabina *Turista Premium* en Iberia, la apertura de nuevas salas VIP, la puesta en servicio de un avión de nueva generación, experiencias digitales end-to-end mejoradas, y el continuo despliegue de Wi-Fi y conectores de energía en toda la flota del Grupo.

Asimismo, en 2018, se introducirán nuevos servicios LEVEL desde París y Barcelona, y LEVEL evolucionará hacia una aerolínea operativa independiente con su propio equipo de dirección, para garantizar un desarrollo centrado en los clientes y el crecimiento.

2 Aumentar las posiciones de liderazgo mundial

Lo conseguimos

- buscando opciones de crecimiento orgánicas e inorgánicas que generen valor, a fin de reforzar posiciones de liderazgo mundial existentes o desarrollar otras nuevas.
- atrayendo y promocionando a las personas más capaces del sector.
- estableciendo el estándar en el sector en gestión medioambiental y en seguridad.

Nuestra actividad en 2017

IAG reforzó sus posiciones de liderazgo en sus mercados domésticos de Londres, Madrid, Barcelona, Dublín y Roma, con la incorporación de 38 nuevas rutas, incluida la introducción de las rutas de largo alcance de LEVEL desde Barcelona. El Grupo continuó optimizando su red de largo radio y su propuesta para el cliente junto con sus socios de negocio conjunto, e Iberia se incorporó al negocio conjunto siberiano de IAG.

El Grupo también logró reforzar su posición en toda Europa, aprovechando las oportunidades de consolidación con la adquisición de slots en Gatwick. Decepcionantemente IAG no pudo concretar la adquisición de los activos de NIKI después de los procedimientos de insolvencia de Alemania y Austria, pero sigue interesado en la búsqueda del crecimiento orgánico en la región. Los desafíos operativos para los competidores también impulsaron los resultados de las aerolíneas de IAG.

Tras el éxito de su campaña para que el sector llegue a un acuerdo mundial sobre las emisiones de carbono, y sus iniciativas para mejorar su propia eficiencia, IAG fue reconocida por el Proyecto de Información sobre el Carbono como líder mundial por sus acciones para combatir los riesgos medioambientales a escala mundial, trabajando para recortar las emisiones, mitigar los riesgos para el clima y desarrollar una economía de baja emisión de carbono. El récord de seguridad del grupo en 2017 también se apreció en varias aerolíneas de IAG incluidas en las top 20 más seguras en sus respectivas categorías por AirlineRatings.com.

Nuestras prioridades para 2018

Lograr un crecimiento que genere valor de manera sostenible será la prioridad del Grupo, con el lanzamiento de nuevas rutas, el aumento de la capacidad de las aeronaves y de la frecuencia de vuelos, y mejores conexiones en los aeropuertos *hubs*. La expansión del largo radio se centra en los mercados clave del Grupo en Norteamérica y Sudamérica, pero también responderá a la creciente demanda del sudeste y norte asiático, y se están explorando oportunidades de crecimiento en África.

British Airways crecerá considerablemente en Londres Gatwick tras la adquisición de *slots*, reforzando y expandiendo la oferta de su red en Europa.

IAG seguirá priorizando su evaluación de las oportunidades de consolidación en Europa para mejorar aún más su cartera existente y modelar la consolidación del sector donde se identifiquen objetivos que generen valor. Las operaciones de LEVEL también se desarrollarán y expandirán durante el 2018.

3 Mejorar la plataforma integrada común

Lo conseguimos

- reduciendo costes y mejorando la eficiencia, aprovechando las oportunidades de sinergias y la escala del Grupo.
- comprometiéndonos a innovar en todo el Grupo y a adoptar un enfoque digital para mejorar la productividad y atender mejor a nuestros clientes.
- generando valor incremental en los servicios *business-to-business* externos.

Nuestra actividad en 2017

El Grupo renovó su enfoque en profundizar y acelerar sus programas de reducción de costes a la vez que se garantizaba la creación de valor para los clientes. Se alcanzaron eficiencias adicionales y se realizaron ahorros de costes a partir de la plataforma común, y tanto Aer Lingus como Vueling fueron integrados totalmente en la plataforma GBS. Asimismo, Vueling y Aer Lingus adoptaron Avios como su divisa de fidelización, mediante el relanzamiento de sus respectivos programas de fidelización. El Grupo continuó armonizando la flota, con un mayor énfasis en la fase previa al inicio de las entregas del Airbus A320neos. Se buscaron oportunidades de mantenimiento con unas estructuras de gestión simplificadas en British Airways e Iberia y la optimización del gasto externo.

IAG Cargo lanzó Zenda con éxito, un producto de envío internacional para el e-commerce, y se lanzó una nueva experiencia en vuelo interactiva y conectada por Wi-Fi en los servicios LEVEL. Se promovió la innovación digital en el lanzamiento de la *New Distribution Capability* (NDC) y dos destacados programas de aceleración "Hangar 51", ofreciendo oportunidades de creación de alianzas e inversión con *start-ups* ambiciosas y motivadas. También se probaron e implementaron efectivamente sistemas automatizados, como los sistemas de retroceso para aviones Mototok. Mototok es un sistema de retroceso eléctrico para aviones de alta tecnología que funciona mediante control remoto por radio.

Nuestras prioridades para 2018

En 2018, IAG tiene el objetivo de dejar atrás los sistemas de aerolíneas basados en pedidos, y de establecer un proceso totalmente centrado en el cliente, basado en una NDC y centrado en el sistema de "compra, pedido y pago". Su principal misión será desarrollar las capacidades necesarias para soportar la personalización y el análisis de datos, y continuar invirtiendo en los servicios auxiliares a pedido, la fijación de precios automática y la automatización del negocio por encima y debajo del ala.

Las rentabilidades sostenibles como prioridad

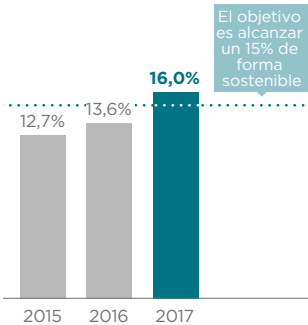
Hemos conseguido resultados sólidos y hemos conseguido nuestro objetivo de satisfacción del cliente. Estamos potenciando nuestros puntos fuertes para superar rentabilidades sostenibles para nuestros accionistas y para superar sus expectativas.

- Indicador vinculado a nuestra estrategia
- Una oferta comercial sin competencia
 - Crecimiento sostenible y creador de valor
 - Eficiencia e innovación
 - Vínculo directo
 - Vínculo indirecto
 - Objetivos de largo plazo 2018-2022

- Indicador de rendimiento alternativo
- Indicador vinculado directamente a la retribución del Comité de Dirección



RoIC (%)



Definición y finalidad

La rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC) se define como el EBITDAR menos los costes de arrendamiento operativo de flota ajustados y menos la depreciación ajustada por la inflación, dividido entre el capital invertido. Empleamos datos de RoIC en periodos sucesivos de doce meses² para cuantificar en qué medida el Grupo genera flujos de caja en relación con el capital invertido en los negocios, así como su capacidad para financiar el crecimiento y abonar dividendos.

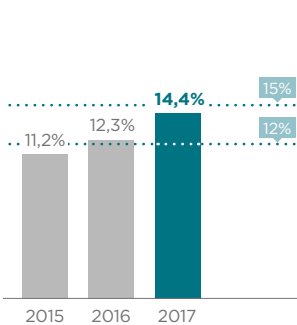
Rendimiento

En 2017, el RoIC aumentó 2,4 puntos hasta el 16,0%. La mejora se debió al incremento en beneficios. El capital invertido creció un 1,5% por un aumento en el valor capitalizado nomencl de los arrendamientos operativos de aeronaves

Este resultado marca un paso significativo para alcanzar nuestro objetivo del 15% RoIC.



Margen operativo ajustado por arrendamientos (%)



Definición y finalidad

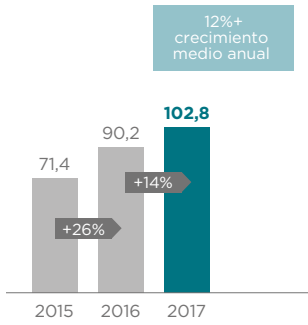
Se entiende por margen operativo ajustado por arrendamientos el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales del Grupo ajustado por arrendamientos y expresado como porcentaje de los ingresos. Empleamos este indicador para medir la eficiencia y rentabilidad de nuestros negocios y las mejoras en el rendimiento financiero del Grupo.

Rendimiento

El margen operativo ajustado mejoró 2,1 puntos hasta 14,4%. La mejora provino del crecimiento de los ingresos, mientras los costes aumentaron a un ritmo más lento beneficiándose del precio del combustible y de las iniciativas de reducción de costes. Esto refleja el deseo del Grupo de lograr una base de costes competitiva y eficiente con una productividad mejorada y una reducción de costes excluyendo combustible.



BPA ajustado (céntimos de €)



Definición y finalidad

El BPA ajustado representa los beneficios diluidos del ejercicio antes de partidas excepcionales atribuibles a los accionistas ordinarios. Este indicador refleja 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 el camino correcto para crear valor para sus accionistas.

Rendimiento

Aumentamos nuestro beneficio por acción ajustado un 14% en 2017. Esto es un sólido desempeño.

El beneficio después de impuestos antes de partidas excepcionales fue de 2.243 millones de euros, un incremento del 12,7% en comparación con 2016. El aumento refleja un muy buen desempeño en el beneficio de las operaciones.

El BPA ajustado también fue mejorado por el programa de recompra de acciones, que disminuyó el promedio ponderado de acciones.

- Más información sobre la estrategia en las páginas 14 a 15
- Más información sobre retribuciones en las páginas 80 a 103

- Consulte el análisis financiero en las páginas 38 a 46
- Consulte el glosario en la página 179

- Encontrará una conciliación entre estos indicadores y el indicador NIIF más similar en las páginas 175 a 178
- Encontrará información sobre nuestros resultados no financieros en la sección sobre Sostenibilidad, en las páginas 47 a 56

Usamos indicadores clave de rendimiento (conocidos como KPI, por sus iniciales en inglés) para evaluar y hacer un seguimiento de los resultados del Grupo en función de nuestra estrategia y metas a largo plazo¹. Evaluamos oportunidades sobre la base de los objetivos estratégicos del Grupo y el uso de los KPI nos permite reconocer y generar valor sostenible para nuestros accionistas. Nuestros indicadores financieros son antes de partidas excepcionales e incorporan ajustes relacionados con arrendamientos que se emplean habitualmente para analizar la industria aérea.

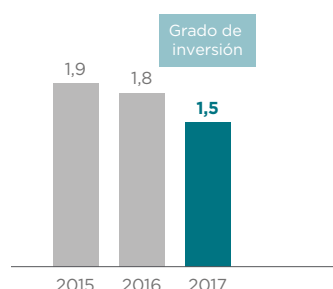
Estos ajustes mejoran la comprensión de los resultados del Grupo y la comparabilidad entre periodos.

En el plan anual de incentivos de 2017, se introdujo un indicador relacionado con los clientes, *Net Promoter Score*, para todo el Grupo. Creemos que la satisfacción del cliente es un indicador relevante de los resultados financieros del Grupo y ahora es uno de nuestros KPI.

A través del ciclo de planificación de negocio de este año, hemos definido nuestros objetivos para el periodo 2018-2022. Hemos mantenido nuestros objetivos de RoIC y margen operativo ajustado por arrendamientos en un entorno con mayores tasas de crecimiento. Nuestro objetivo es generar un EBITDAR en torno a 6.500 millones de euros y unos flujos libres de caja para el accionista de 2.500 millones de euros anuales en promedio durante el periodo 2018-2022.



Deuda neta ajustada/ EBITDAR



(A)

Definición y finalidad

Deuda neta ajustada/EBITDAR se calcula como la deuda financiera remunerada más los costes capitalizados de arrendamiento operativo de flota menos los depósitos a la vista remunerados y el efectivo y activos líquidos equivalentes, dividido entre el EBITDAR². Utilizamos este indicador para supervisar nuestro apalancamiento y evaluar el margen financiero desde el mismo punto de vista que las instituciones financieras.

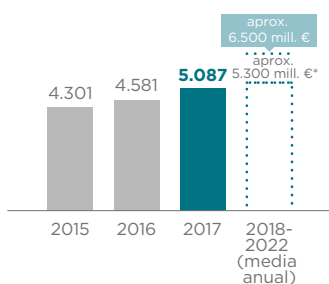
Rendimiento

En 2017, el margen financiero del Grupo aumentó ya que la deuda neta ajustada/EBITDAR disminuyó a 1,5 desde 1,8 en 2016 con una mejora tanto en la deuda neta ajustada como en el EBITDAR.

La deuda neta ajustada se redujo 400 millones de euros por 7.759 millones de euros por una posición de efectivo más fuerte y con menos préstamos a largo plazo parcialmente compensados por un aumento de la deuda de arrendamiento operativo nocial.



EBITDAR (millones de euros)



*Objetivos del año pasado para el periodo 2016-2020

(A)

Definición y finalidad

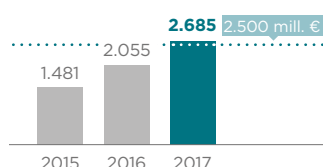
El EBITDAR es el beneficio de las operaciones del Grupo antes de partidas excepcionales, depreciación, amortización y costes de arrendamiento operativo de flota. Indica la rentabilidad del negocio y de los flujos de caja operativos centrales que genera nuestro modelo de negocio. Este parámetro no se ve afectado por la estructura de financiación de nuestras aeronaves.

Rendimiento

El EBITDAR aumentó 506 millones de euros frente al año pasado, lo que refleja el crecimiento rentable del grupo ya que el margen de EBITDAR mejoró alrededor del 2 puntos con un aumento de los AKO del 2,6% y contribuyendo a aumentar nuestra flujos de caja operativos.



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



(A)

Definición y finalidad

Los flujos libres de caja para el accionista se definen como el EBITDA antes de partidas excepcionales, menos impuestos en efectivo, intereses en efectivo abonados y recibidos e inversiones en inmovilizado en efectivo, descontando los fondos procedentes de las ventas de inmovilizado y activos intangibles. Refleja el efectivo generado por el negocio que se encuentra disponible para ser devuelto a nuestros accionistas, para mejorar nuestro apalancamiento y para aprovechar oportunidades de crecimiento inorgánico.

Rendimiento

El flujo libre de caja para el accionista del Grupo aumentó 630 millones de euros a 2.685 millones de euros en 2017 debido al aumento en EBITDAR y EBITDA antes de partidas excepcionales y un CAPEX neto ligeramente más bajo. El flujo libre de caja para el accionista del Grupo estaba por encima de nuestra planificación a largo plazo lo que refleja un bajo año de CAPEX con tres aviones entregados en balance. El grupo continúa enfocándose en su disciplina de capital y flexibilidad.



Net Promoter Score



Definición y finalidad

El *Net Promoter Score* es un parámetro no financiero que mide la probabilidad de que un cliente recomiende una aerolínea de IAG. Nuestra meta no es simplemente satisfacer al cliente, sino crear una base de «promotores». Las experiencias positivas de los clientes y la defensa de sus intereses generan ventajas competitivas que conllevan un crecimiento orgánico más rápido y menores costes.

(R)

Rendimiento

El objetivo de IAG ha sido alcanzado en 2017. El alto nivel de puntualidad en todo el Grupo, y las iniciativas para la mejora del servicio al cliente han sido clave para cumplir el objetivo.

1 IAG ha revisado sus objetivos de planificación a largo plazo en el marco del proceso del Plan de Negocio del Grupo y ha definido metas de cara a los cinco próximos años para el Grupo y para cada una de sus compañías operativas. 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 petróleo y los tipos de cambio. Los objetivos y las metas del Grupo se encuentran, por tanto, expuestos a riesgos. Encontrará una lista de los riesgos a los que se enfrenta nuestro negocio en la sección Gestión del riesgo y principales factores de riesgos.

2 En 2015, los resultados correspondientes al ejercicio íntegro de Aer Lingus, se incluyeron en el cálculo del RoIC y la deuda neta ajustada/EBITDAR.

3 La medida del Grupo es la media ponderada de las puntuaciones de NPS de cada aerolínea basada en los números de pasajeros. Se calcula desde abril de 2017.

Creando una aerolínea sostenible centrada en el cliente



“En los próximos cinco años, asistiremos a un nivel de inversión sin precedentes que nos transformará en una compañía verdaderamente centrada en el cliente”

Alex Cruz

Presidente y Consejero Delegado de British Airways

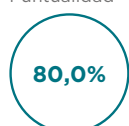
Resultados

Millones de libras esterlinas	2017	Incr./ (dism.)
Ingresos	12.269	+7,2%
EBITDAR ¹	2.732	+13,8%
Beneficio de las operaciones ¹	1.754	+19,1%

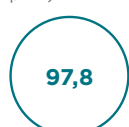
1 Antes de partidas excepcionales

Datos clave

Puntualidad



Eficiencia en el consumo de combustible (gCO₂/pkm)



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

	2017	2018-2022
Margen operativo ajustado por los arrendamientos (%)	14,9% +1,4 pts	15%+
RoIC	16,0% +2,5 pts	15%+
Crecimiento anual de los AKO	0,7%	2-3%
Flota	293	299

Resumen

2017 fue el primer año de Plan4, nuestro plan de negocio orientado a ser la aerolínea de preferencia. Volvimos a obtener un resultado financiero sólido en 2017 a pesar de enfrentarnos a diversos retos; desde conflictos laborales y un corte eléctrico en mayo, que implicó graves interrupciones para nuestros clientes, hasta condiciones meteorológicas extremas en diciembre, atentados terroristas y el encarecimiento del combustible.

Las bases de nuestro negocio son sólidas. Somos la aerolínea número uno en Londres, el mercado de la aviación internacional más grande del mundo, y la aerolínea europea líder a través del Atlántico Norte. Contamos con una marca sólida y hemos empezado a invertir considerablemente para transformar la experiencia de viaje de los clientes de British Airways, independientemente de la clase en que vuelen.

Desde el punto de vista operativo, a pesar del fallo de suministro que British Airways sufrió en sus centros de datos en mayo, que se tradujo en graves interrupciones para los clientes y para la programación de vuelos, las huelgas durante el año de una pequeña parte de las tripulaciones de cabina y la inesperada disrupción por nieve en Londres en diciembre. En 2017 obtuvimos el mejor desempeño de la historia reciente de British Airways. Nuestra puntualidad, dentro de un margen de 15 minutos, según el parámetro del sector, fue la más alta desde 2011, logramos una reducción del 25% en el retraso de equipajes e incrementamos la fiabilidad de ingeniería hasta el 98,7%. A pesar de esta mejora del desempeño operativo, continuamos invirtiendo en nuestras operaciones y hemos iniciado un programa integral de trabajo orientado a potenciar nuestra resiliencia operativa y nuestra infraestructura de TI, habiéndose implementado ya varias acciones clave.

También hemos comenzado nuestra transformación en una compañía verdaderamente centrada en el cliente a través de mejoras en la experiencia del

pasajero. Inauguramos *First Wing* tanto en la terminal 5 de Londres Heathrow como en Nueva York JFK, y para nuestros clientes, y también abrimos las puertas de salas nuevas en Londres Gatwick y Boston. En septiembre, iniciamos nuestro nuevo servicio gastronómico, inspirado en el servicio de restaurante, en nuestra cabina *Club World*, que ha transformado la experiencia de alimentos y bebidas. Tras esto, presentamos nuestra nueva alianza con The White Company para ofrecer la “mejor noche de sueño” en el cielo en clase *Business*. Estas mejoras ya se han comenzado a desplegar en toda la red de largo radio de British Airways. Tras la introducción en enero de 2017 del servicio de catering de compra a bordo en vuelos de corto radio, seguimos mejorando la nueva oferta de catering en *Euro Traveller* para prestar a nuestros clientes un servicio más rápido, comprometido y de mejor calidad.

Seguimos desarrollando nuestra red de largo radio con tres nuevas rutas que comenzarán a operarse en 2018: Nashville desde Londres Heathrow y vuelos estivales a Toronto y Las Vegas desde Londres Gatwick. Nuestra red de corto radio sigue evolucionando para ofrecer un mayor número de frecuencias a destinos con gran demanda durante el verano como, por ejemplo, Málaga, Faro y Las Palmas. Además, la renovación de nuestra flota continúa a buen ritmo para 2018 gracias a las cinco nuevas aeronaves Boeing 787 de largo radio que entrarán en servicio y a la entrega de 10 Airbus A320neo y tres Airbus A321neo.

Plan4, una inversión sin precedentes en el cliente

Plan4 tiene como objetivo un margen operativo ajustado por los arrendamientos superior al 15% cada año y ofrecer un RoIC sostenible superior al 15% a lo largo del ciclo. El inaudito nivel de inversión en el cliente que llevaremos a cabo durante los próximos cinco años es fundamental para el éxito de Plan4.

Invertir e innovar donde los clientes más lo valoran

British Airways es sinónimo de experiencia *premium* para todos nuestros clientes, en todas las cabinas. Durante los próximos cinco años, entrarán en servicio 70 aeronaves nuevas, que contarán con prestaciones superiores: Wi-Fi de alta velocidad, toma de corriente en los asientos, nuevos sistemas de entretenimiento y, a partir de 2019, nuevas butacas de nivel superior en *Club World* para vuelos de largo radio. La flota actual de British Airways se sometió a un programa de reacondicionamiento exhaustivo, con nuevas cabinas y sistemas de entretenimiento a bordo, al que

acompañará la instalación progresiva de Wi-Fi y toma de corriente en los asientos. Con posterioridad, sobre 2022, todas las aeronaves de fuselaje ancho de largo radio serán nuevas o contarán con cabinas remodeladas.

Ya hemos iniciado la transformación de nuestra oferta de catering en todas las cabinas. Se inició con el lanzamiento en septiembre del nuevo catering en *Club World*, que se desplegará en toda la red de largo radio de British Airways durante 2018. Desde el 17 de enero de 2018, nuestro nuevo catering en *World Traveller* está disponible y ofrece a nuestros clientes más comida y de mejor calidad junto con nuevos y mejores aperitivos. Además, gracias a la tecnología, nuestro personal podrá ofrecer a nuestros clientes un servicio más personalizado. La tripulación de cabina contará al completo con tablets para prestar un servicio de calidad y facilitar su excelencia en la atención al cliente.

Ser seguros, fiables y responsables

La confianza en nuestra operativa es crítica para la continuidad de nuestro éxito. En 2017, British Airways volvió a ser más fiable que sus principales competidores, registrando más salidas puntuales desde Londres que easyJet y Ryanair, de acuerdo a los datos de la Autoridad de Aviación Civil (AAC). Seguiremos mejorando la puntualidad con una mayor disponibilidad de aeronaves durante el verano, el uso de datos en tiempo real para advertir con la antelación adecuada posibles retrasos y la optimización del tiempo de recorrido entre aeropuertos. El desempeño en cuanto a equipajes, que ya mejoró un 25% en 2017, seguirá mejorando centrándonos en el equipaje en tránsito y el aumento previsto de la capacidad de almacenamiento de equipaje de British Airways en Londres Heathrow.

Tras la alteración operativa de mayo de 2017 que se produjo con motivo de un fallo en el suministro de energía en el centro de datos principal del Grupo, dimos comienzo a un programa de trabajo integral destinado a reforzar nuestra infraestructura eléctrica e informática, así como nuestra resiliencia al respecto, con diversas acciones clave, ya implementadas.

Mejorar la eficiencia del capital y registrar costes competitivos

Tenemos un firme compromiso con reducir los costes unitarios excluidos de combustible un 1% de media durante los próximos cinco años. El programa de reestructuración anunciado en 2016 supondrá un ahorro de 250 millones de libras esterlinas anuales hasta 2020. Para ello estamos desplegando tecnología que, no solamente hace que British Airways sea más eficiente, sino que además tiene

un efecto positivo en la experiencia del cliente. En la actualidad, existen 24 puntos de autoservicio de facturación de equipaje en Londres Heathrow; ya han aceptado más de 1 millón de equipajes hasta la fecha, reduciendo el tiempo medio para llevar a cabo este trámite a unos 80 segundos. Se instalarán otros 20 puntos antes de mayo de 2018 y más durante el segundo semestre de 2018. Hemos instalado 18 puertas automatizadas en la zona de conexiones de la Terminal 5 que han acabado con las colas para los más de 20.000 clientes que las atraviesan cada día. También estamos utilizando Mototoks de control remoto para nuestras operaciones de corto radio, reduciendo los retrasos por retroceso un 75% en dichas puertas. El siguiente paso es llegar a la versión de largo radio de esta tecnología. Nuestra sede ha ganado en dinamismo tras eliminar duplicidades y eliminado procesos sin valor añadido, logrando como resultado una reducción de la plantilla de un 23%.

También hemos abordado nuestros desafíos de pensiones. El plan de pensiones *New Airways Pension Scheme* (NAPS) es el plan de prestaciones definidas más grande de la compañía y tenía un déficit de financiación de 2.800 millones de euros a marzo de 2015. Durante 2017 British Airways pagó más de 600 millones de libras esterlinas en NAPS. Tras consultar a nuestros colegas y sindicatos sobre la provisión futura de pensiones, implementaremos un nuevo plan de pensiones para todos los colegas del Reino Unido a partir del 1 de abril de 2018. Esto reducirá significativamente el perfil de riesgo de British Airways y alineará nuestros costes de pensiones con la tasa de mercado. A los miembros activos de NAPS también se les ofrecerá una opción de arreglos de transición, incluida una suma global en efectivo, contribuciones de pensión adicionales de la compañía o beneficios de pensión adicionales en NAPS antes del cierre. El impacto financiero general en British Airways dependerá, en parte, de los acuerdos de transición que los miembros seleccionen.

Impulsaremos la eficiencia de nuestra flota de corto radio aumentando la capacidad de nuestras aeronaves. El número de Airbus A319 presentes en nuestra flota se reducirá de 44 a 22 antes de 2022, que sustituiremos por aeronaves Airbus A320neo y Airbus A321neo, de mayores dimensiones. Esto incrementará el número medio de asientos en toda la flota de corto radio que, en combinación con la reducción de costes que supondrán las aeronaves Neo y la nueva configuración de las cabinas de los aviones actuales, se traducirá en una mejora de los costes unitarios del 7%. La mejora de la capacidad de la flota de corto radio liberará slots en Heathrow que podremos convertir en rutas de largo radio a fin de seguir ampliando nuestra red de larga

distancia. La eficiencia de la flota de largo radio mejorará con la introducción de más aeronaves de nueva generación. Para 2022, se incorporarán a la flota de largo radio 37 aviones de nueva generación. Estas aeronaves son aproximadamente un 30% más eficientes en cuanto a consumo de combustible que los Boeing 747 que sustituirán.

Liberar nuestro verdadero potencial

Nuestro personal es fundamental para el éxito de British Airways y la ejecución de Plan4. Contamos con diversas iniciativas centradas en nuestro personal que servirán para crear líderes en todos los niveles de la organización y desarrollar una compañía ágil con una cultura dinámica. Para ello, han sido clave la comunicación y la colaboración con nuestros compañeros. Solo este año, hemos explicado nuestra estrategia Plan4 a más de 3.500 gerentes y 2.500 miembros de las tripulaciones de cabina; pronto comunicaremos nuestro plan actualizado a todos nuestros colegas. Este es solo un ejemplo de cómo interactuamos con nuestros colegas con el fin de prestar un servicio de atención al cliente óptimo en todos los ámbitos del negocio.

Digital

El ámbito digital sustenta al Plan4, y el uso consistentemente de nuevas tecnologías permitirán que British Airways preste a nuestros clientes una experiencia de viaje sin complicaciones y libre de estrés. Por ejemplo, la automatización en el aeropuerto permite que nuestro personal de primera línea se centre en mayor medida en el servicio de atención al cliente. También lanzamos un nuevo y renovado *ba.com*, que ahora presenta un aspecto renovado y una tecnología mejorada que facilita el proceso de reserva. La nueva página es sencilla e intuitiva, lo cual significa que en tan solo unos clics los clientes pueden reservar un vuelo, consultar sus próximos viajes y activar su cuenta *Executive Club*. En 2018, los clientes pueden esperar mejoras adicionales, como la actualización de la experiencia posterior a la reserva y nuevas prestaciones en *Executive Club*.

Conclusión

Nuestros fundamentos son sólidos. Los niveles de inversión sin precedentes en el cliente que llevaremos a cabo en los próximos cinco años, permitirán a British Airways hacer realidad nuestra visión de ser la aerolínea elegida con un servicio personalizado, una fiabilidad excepcional, un enfoque digital y un estilo británico único.

Mejora de la rentabilidad y del servicio al cliente



“La Fase 2 del Plan de Futuro está demostrando ser la herramienta perfecta para crecer rentablemente y alcanzar la excelencia”

Luis Gallego Martín
Presidente y Consejero
Delegado de Iberia

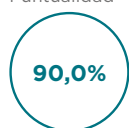
Resultados

millones de euros	2017 ¹	Incr./dism.
Ingresos	4.851	+5,8%
EBITDAR ²	835	+13,1%
Beneficio de las operaciones ²	376	+38,7%

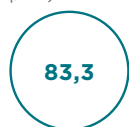
1 Excluye la asignación de los resultados de LEVEL
2 Antes de partidas excepcionales

Datos clave

Puntualidad



Eficiencia en el consumo de combustible (gCO₂/pkm)



Resumen

Este año se cumplen cuatro años desde que lanzamos el Plan de Futuro para adaptar Iberia a los nuevos desafíos del mercado.

Durante este tiempo, hemos progresado significativamente en todos los frentes: la satisfacción del cliente, nuestras operaciones y la eficiencia en costes, y, como resultado, también financieramente. Podría parecer que Iberia ha completado su transformación, pero aún queda mucho por hacer.

2017: la consolidación de la Fase 2 de nuestro Plan de Futuro

En 2017, Iberia celebró su 90º aniversario, ocupando un lugar preferente por derecho propio en la historia de la aviación española, europea y mundial como una de las aerolíneas más antiguas del mundo que sigue en operación en el presente. La herramienta que nos permitirá continuar durante 90 años más es la Fase 2 del Plan de Futuro.

La Fase 2 del Plan de Futuro requiere reconsiderar incluso los aspectos más fundamentales de cómo mejorar cada día. Si bien el Plan de Futuro original nos permitió alcanzar nuestro objetivo de volver a la rentabilidad, la Fase 2 es la herramienta que nos ayudará a alcanzar la excelencia. El Plan está en constante evolución, con nuevas iniciativas y proyectos que se derivan de las ideas y la determinación de los miembros de nuestra organización.

Hacia finales de 2016, definimos los primeros 200 proyectos de la Fase 2 y en 2017 la ejecución de muchos de estos proyectos permitió fortalecernos.

Estas iniciativas están teniendo el resultado deseado. En relación con la satisfacción del cliente, nuestro *Net Promoter Score* ha mejorado significativamente. En 2017, recibimos nuestra cuarta Estrella Skytrax, que nos sitúa a la par de las mejores aerolíneas del mundo en términos de producto y servicio al cliente. También hemos consolidado las rutas que abrimos en 2016: Johannesburgo, Shanghai y

Tokio, siendo estas dos últimas parte de nuestro plan estratégico en los mercados asiáticos que se encuentran en fase de crecimiento. Hemos lanzado nuestra cabina Turista *Premium*, que ofrece a nuestros clientes un producto superior con una tarifa ajustada. Estamos muy satisfechos con sus resultados en todos los indicadores. El *Net Promoter Score* y los ingresos de la cabina han sido superiores a lo que habíamos anticipado. Es la confirmación de que había un segmento latente de clientes que hemos atraído con éxito. Continuaremos renovando nuestras aeronaves para que esta nueva cabina esté disponible en todos nuestros Airbus A330-300 y Airbus A340-600.

Con respecto a nuestra eficiencia de costes, hemos logrado reducir considerablemente nuestro coste por AKO excluyendo el combustible desde el lanzamiento del Plan de Futuro, incluso con los costes incrementales derivados de nuestros negocios de *Handling* y Mantenimiento. Una gran parte de nuestro enfoque hacia los costes en la Fase 2 depende de la colaboración con Global Business Services (GBS), la plataforma de IAG para crear economías de escala en las áreas TI y de contratos con proveedores externos. Además, estamos avanzando en la reestructuración de nuestros costes laborales. El acuerdo alcanzado en 2017 con la negociación de un nuevo Expediente de Regulación de Empleo (ERE) nos permitirá trabajar de manera más eficiente, a la vez que reduciremos aún más nuestros costes de personal.

El desafío era claro: mejorar nuestras operaciones y nuestra eficiencia en costes. En 2016, fuimos la aerolínea más puntual del mundo y estamos inmensamente orgullosos de haber logrado esta hazaña de nuevo en 2017. Iberia Express también logró ser una vez más la aerolínea de bajo coste más puntual del mundo. En 2017, IAG seleccionó a Iberia para operar los servicios de LEVEL desde Barcelona. Nuestra eficiencia de costes y excelencia operativa han contribuido a la exitosa puesta en marcha de LEVEL.

En relación con nuestros otros negocios, en *Handling*, hemos consolidado nuestras operaciones para aumentar la eficiencia y alcanzar nuestros objetivos financieros. En Mantenimiento, continuamos trabajando para transformar el negocio, mejorar la rentabilidad y rediseñar todos nuestros procesos con el fin de destacar tanto en nuestras operaciones como en el servicio al cliente.

También en 2017, apoyamos a IAG en el lanzamiento de Hangar 51 en España, un componente esencial de nuestra transformación digital, que es uno de nuestros principales desafíos para 2018.

Los objetivos de Iberia están en sintonía con los de IAG

	2017 ¹	2018-2022
Margen operativo ajustado por los arrendamientos (%)	9,6% +1,7 pts	10-14%
RoIC	12,2% +3,2 pts	15%
Crecimiento anual de los AKO	2,2%	c. 8%
Flota	98	126

1 Excluye la asignación de los resultados de LEVEL



El lanzamiento de Hangar 51 ha sido realmente un éxito, con más de 350 *start-ups* que se postularon para acceder al programa, de las cuales seleccionamos siete para desarrollar productos y servicios que mejorarán nuestra generación de ingresos, la eficiencia y la experiencia del cliente.

Una iniciativa clave de la Fase 2 es la flexibilidad y el mejor uso del capital. En 2016, consideramos que era necesario reevaluar nuestros planes de crecimiento dado el contexto, y nos adaptamos con éxito a este cambio. Sin embargo, en 2017, hemos aumentado aún más nuestra eficiencia de costes y mejorado nuestros ingresos, y algunos de nuestros mercados clave han mostrado una clara mejora económica.

Nuestros empleados nos han acompañado en este proceso de transformación y han sido clave para hacerlo realidad. Todos los logros que hemos alcanzado, como ser los más puntuales del mundo en 2016 y 2017, conseguir la cuarta estrella Skytrax, abrir nuevas rutas y mercados, y sobre todo revertir los resultados de la compañía, no habrían sido posibles sin su compromiso, esfuerzo y su capacidad para entender los retos que afrontamos y adaptarse a los cambios que el mercado nos exige. En esta nueva fase del Plan de Futuro, su aportación va a ser determinante para seguir avanzando hacia la Iberia que queremos.

En resumen, 2017 ha sido un buen año para Iberia, aunque, como mencioné anteriormente, esto no es coincidencia. El impulso de la Fase 2 del Plan de Futuro ha sido fundamental en un contexto en el que nuestros mercados se han comportado de manera más racional y menos volátil. Dentro de este contexto y gracias a nuestra flexibilidad, hemos revisado al alza nuestras proyecciones de crecimiento.

Nuestra base de costes nos permite competir eficientemente y por eso estamos convencidos de que podemos hacerlo si las condiciones son adecuadas. Crecer y continuar mejorando la rentabilidad es un gran desafío, pero estamos convencidos de que la Fase 2 del Plan de Futuro nos ha proporcionado las bases para el éxito.

2018, crecimiento, nuevas aeronaves y digitalización

Hemos demostrado en 2017 que, cuando tenemos un objetivo en mente, somos muy capaces de alcanzarlo. Terminamos 2016 con el desafío de no desandar lo andado, lo cual logramos en 2017. Sin embargo, 2018 presenta sus propios desafíos: crecimiento ambicioso al tiempo que mantenemos los objetivos de rentabilidad establecidos, recibimos los nuevos Airbus A350-900 y Airbus A320neo en nuestra flota y seguimos innovando para nuestros clientes

y nuestra eficiencia, una tarea para la que la digitalización será fundamental.

Un retorno al crecimiento es posible si se dan las condiciones adecuadas

En largo radio, abriremos dos nuevas rutas: San Francisco, desde abril, y Managua, en octubre, lo que también nos permitirá volar diariamente a Guatemala.

Además de explorar nuevas rutas, reforzaremos nuestros mercados clave. En 2018, creceremos en diferentes rutas en Estados Unidos, México, Bogotá, Buenos Aires, Santiago de Chile y Río de Janeiro.

También aumentaremos nuestra ruta a Tokio en dos frecuencias semanales, respaldadas por el negocio conjunto que tenemos con nuestros socios.

Con nuestras rutas de corto y medio radio, Iberia e Iberia Express seguirán la misma estrategia, centrándose en nuestros principales mercados. En 2018 creceremos en Roma, Milán y París, con una frecuencia diaria adicional en cada ruta, y también mejoraremos nuestro producto a Tel Aviv mediante un Airbus A330-300. Iberia Express lanzará nuevas rutas a Palermo y Miconos, al tiempo que ampliará sus principales mercados, en particular las Islas Canarias y las Islas Baleares, y las rutas europeas en las que competimos con otras aerolíneas de bajo coste.

El crecimiento es un desafío importante, pero sabemos que podemos lograrlo si las condiciones del mercado son las adecuadas y seguimos mejorando nuestra eficiencia en costes. Este año debemos renovar nuestros acuerdos laborales lo cual es necesario para poder aumentar nuestra productividad. Esta mejora es un requisito necesario para un crecimiento rentable. Si las condiciones no son las ideales, dada nuestra gran flexibilidad, podremos adaptarnos como lo hemos hecho en el pasado.

Las aeronaves de nueva generación llegan a Iberia

También estamos preparados para recibir dos nuevos tipos de aeronaves en nuestra flota. El Airbus A350-900 y el Airbus A320neo suponen un cambio tecnológico importante. Nuestros clientes podrán disfrutar de las aeronaves más modernas, eficientes y ecológicas de nuestra flota. Recibiremos el primer Airbus A350 en julio de este año y volará a Londres y Nueva York. El Airbus A320neo comenzará a operar también en verano.

Además, como anunciamos previamente, nuestro Airbus A320 se modificará para incluir nuevos asientos *slim* en la cabina turista, lo que mejorará la comodidad del cliente al aumentar el espacio disponible para las piernas. También permitirá ofrecer más asientos y obtener más ingresos dentro de la misma aeronave.

Nuestros clientes siguen siendo nuestra principal prioridad

Muchos de los proyectos en los que hemos estado trabajando durante los últimos años se materializarán este año. La transformación digital es un factor clave y afectará todos los aspectos de nuestra compañía: seremos más eficientes, más ágiles y, sobre todo, podremos servir mejor a nuestros clientes. En particular, estamos trabajando en los siguientes proyectos:

- **New Distribution Capability (NDC)** es un programa liderado por la IATA para transformar la forma en que las aerolíneas comercializamos nuestros productos a fin de permitir la diferenciación del producto y una experiencia de compra transparente. NDC nos permite presentar a nuestros clientes información mejorada y personalizada, mejorando radicalmente su experiencia de compra.

- **Nuevo CRM.** Con la nueva solución de CRM que estamos implementando, comprenderemos mejor a nuestros clientes y sus necesidades, lo que nos permitirá atenderlos como desean desde el principio hasta el final del viaje.

- **Experiencia Redonda.** Este proyecto consiste en un programa de formación de 360° para todo nuestro personal que tiene relación directa con el cliente de modo que nuestros clientes también puedan experimentar el cambio cultural en Iberia al recibir un servicio renovado, inmediato y personalizado.

El desafío que tenemos por delante no es sencillo, pero tampoco lo ha sido el camino hasta hoy. En Iberia, siempre nos motivan los desafíos y, como siempre decimos, sabemos que cada día es el primer día.

Crecimiento sostenible y rentable



“Vueling está lista para seguir con sus planes de expansión en Europa y firmemente comprometida con la consecución de resultados”.

Javier Sánchez Prieto
Consejero Delegado de Vueling

Resultados

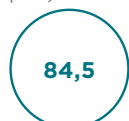
Millones de €	2017	Incr./dism.
Ingresos	2.125	2,9%
EBITDAR	456	44,8%
Beneficio de las operaciones	188	213,3%

Datos clave

Puntualidad



Eficiencia en el consumo de combustible (gCO₂/pkm)



Los objetivos de Vueling están en sintonía con los de IAG

	2017	2018-2022
Margen operativo ajustado por arrendamientos (%)	12,7% +6,0 pts	12-15%
RoIC	13,4% +6,1 pts	15%
Crecimiento anual de los AKO	1,5%	aprox.10%
Flota	105	150

Resumen

Vueling cumplió los objetivos que se había fijado para 2017. La Fase 1 del plan Vueling NEXT ha restablecido los niveles operativos y los resultados financieros y, al mismo tiempo, ha contribuido a recuperar la confianza de los clientes. En estos momentos estamos evolucionando el diseño de nuestro modelo de negocio con Vueling NEXT 2.0, profundizando en la transformación de costes mientras mantenemos al cliente en el centro de nuestro modelo de negocio. Seguiremos trabajando en la modernización de nuestros productos y experiencias de cliente y evolucionando nuestra plataforma operativa para apoyar la internacionalización. Por último, NEXT 2.0 permitirá un retorno al crecimiento de forma consistente y gestionable, con incrementos de la capacidad de alrededor del 10% anual a partir de 2018.

Nuestros logros en 2017

En 2017 cumplimos nuestros objetivos siendo fieles a los cuatro pilares básicos de NEXT:

1. Ofrecer una propuesta de valor líder en el mercado “low-cost”
2. Impulsar la excelencia operativa y la disciplina en costes
3. Desarrollar una organización de alto rendimiento
4. Retornar al crecimiento sostenible y rentable

Desde el punto de vista operativo, rediseñamos nuestras especificaciones técnicas (por ejemplo una nueva política sobre equipaje de mano, mejora de los tiempos de servicio, sistema de predicción de colas) para mejorar la resiliencia, reforzar la gestión y la capacidad de recuperación frente a incidencias.

En nuestra red, nos centramos en alcanzar un mejor equilibrio entre número de rutas y frecuencias, identificando oportunidades de crecimiento en nuestros mercados principales pero sin dejar de buscar

oportunidades de crecimiento selectivo fuera de ellos.

Mejoramos la experiencia del cliente implementando una gestión de incidencias más eficiente y efectiva (mejora en los procesos relacionados con EU261) e invirtiendo en el desarrollo de tecnologías digitales e innovación para conseguir un producto sobresaliente (asistente virtual EVA, adopción temprana de métodos de pago automático, etc.).

Seguimos optimizando la estructura de la compañía y atrayendo destacados profesionales de perfil internacional para puestos clave, avanzando así hacia una organización más orientada a la innovación, el mundo digital y los datos, al tiempo que fomentamos el compromiso de nuestros empleados.

Vueling NEXT 2.0: nos preparamos para el futuro

Como parte de esta estrategia continuaremos con nuestra política de control riguroso de los costes, lanzando el programa Costes 2.0 con el objetivo de conseguir ahorros más allá de los niveles actuales. Aumentaremos la utilización de los aviones y gestionaremos la estacionalidad para mejorar la productividad de las tripulaciones y conseguir un uso óptimo del resto de nuestros recursos. Seguiremos desarrollando nuestra red, incrementando el número de destinos donde Vueling disfruta de una posición de liderazgo, y continuaremos buscando nuevas oportunidades de expansión. Seguiremos impulsando la digitalización y la automatización, en nuestras operaciones y en la experiencia de viaje de nuestros clientes, implementando herramientas para la completa conectividad de nuestras tripulaciones y acercando a nuestros clientes a una experiencia de vuelo lo más satisfactoria posible. Reforzaremos aún más el compromiso de nuestros equipos y seguiremos captando los mejores profesionales, haciendo de ello una ventaja competitiva clave.

Profundizaremos en nuestras eficiencias y, a medida que ejecutemos Vueling NEXT 2.0, esperamos que nuestros resultados sigan contribuyendo a los objetivos clave de IAG.

Conclusión

Los resultados de Vueling en 2017 acreditan la destacable mejora de la compañía. De cara al futuro, seguiremos colocando a los clientes en el centro de todo lo que hacemos, ofreciéndoles relaciones más cercanas y proporcionándoles unos niveles de fiabilidad y puntualidad cada vez más altos. Estas acciones serán los cimientos sobre las que construiremos nuestro futuro crecimiento y las bases sobre las que continuaremos entregando unos sólidos resultados financieros.

Un modelo de tarifas económicas que premia la inversión



“2017 ha sido otro año de crecimiento rentable, con altos niveles de satisfacción de los clientes, que demuestra la competitividad del modelo de tarifas económicas de Aer Lingus”.

Stephen Kavanagh

Consejero Delegado de Aer Lingus

Resultados

millones de €	2017	Incr./dism.
Ingresos	1.859	+5,3%
EBITDAR	443	+11,0%
Beneficio de las operaciones	269	+15,5%

Datos clave

Puntualidad

81,4%

Eficiencia en el consumo de combustible (gCO₂/pkm)

86,5

Resumen

A lo largo de 2017, construimos sobre los sólidos cimientos de nuestro modelo de negocio de aerolínea de tarifas económicas, un modelo impulsado por la demanda que es simple en su diseño y que está centrado en los costes, los productos y el servicio. Hemos desarrollado las oportunidades de crecimiento generadas por la buena evolución de los costes unitarios excluido el combustible y la atención prioritaria a las necesidades de nuestros pasajeros. En un mercado cada vez más competitivo, hemos ejecutado con éxito nuestra estrategia de tarifas económicas y hemos conseguido sólidos resultados financieros, medidos por nuestro margen operativo y nuestra RoIC; también hemos mejorado nuestra competitividad en costes mediante un crecimiento eficiente y rentable y hemos recompensado al Grupo por haber invertido en nuestra ambición.

Esta ambición es ser la aerolínea líder en precio y servicio en todo el 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 flexible. Creemos que Aer Lingus está consiguiendo nuestro objetivo y creando oportunidades para crecer de forma rentable y sostenible en el futuro.

Nuestra filosofía centrada en el cliente

Durante 2017 Aer Lingus mantuvo un *Net Promoter Score* a la cabeza del sector. Nos guiamos por nuestras encuestas, denominadas *Voice of Guests*, para diseñar y ejecutar nuestras propuestas comerciales, ofreciendo una gama de opciones más amplia y unos niveles de servicio constantes a un número cada vez mayor de clientes. Nuestra puntualidad nos sitúa entre las diez primeras aerolíneas del mundo y seguimos siendo la mayor aerolínea y la más puntual del aeropuerto de Dublín.

El crecimiento de la flota de fuselaje ancho posibilitó nuestra inversión en frecuencias y capacidad y, por primera vez, atendimos a más de dos millones de pasajeros

(incremento del 20% con respecto al año pasado) en nuestra red en el Atlántico Norte. Pusimos en marcha la ruta directa durante todo el año a Miami y lanzamos los servicios a Filadelfia y Seattle durante el 2017.

Aer Lingus tiene un producto competitivo y una marca de gran renombre, lo que nos coloca en una ventaja significativa respecto de otros “value carriers” que sirven al mercado de los EE.UU. Lanzamos durante el año nuestro producto de largo radio *Saver Fare*, que ofrece diferentes opciones a quienes únicamente buscan una plaza y mejora nuestro perfil de costes y precios en el mercado. Aer Lingus ahora cuenta con un modelo de tarifas y distribución coherente en las redes de corto y largo radio y seguimos fortaleciendo las plataformas digitales directas para brindar más opciones y recompensas a nuestros pasajeros.

El círculo virtuoso

Aunque estamos reforzando y desarrollando nuestra filosofía centrada en el pasajero, Aer Lingus también cree que nuestra competitividad en costes creará oportunidades de crecimiento impulsado por la demanda, lo que, a su vez, se gestionará para generar eficiencias de costes, creando así un círculo virtuoso.

Las personas que forman Aer Lingus son esenciales para el servicio que prestamos y la evolución de los costes y tengo el placer de anunciar que en 2017 se alcanzó un acuerdo salarial plurianual que premiará su contribución y sostendrá nuestra posición competitiva en el futuro.

Los aviones de última generación desempeñarán un papel vital para sostener el objetivo de crecimiento de Aer Lingus y durante el año formalizamos el alquiler de ocho Airbus A321LR. Las primeras entregas están previstas en 2019 y estamos convencidos de que la eficiencia de costes y la flexibilidad operativa que ofrecen estas aeronaves generarán oportunidades de red y servicio que impulsarán nuestra estrategia y aprovecharán las ventajas geográficas de nuestra base de Dublín.

Conclusión

En 2018, Aer Lingus seguirá compitiendo por el capital y la inversión dentro de IAG y seguiremos apostando firmemente por la estrategia que ha creado un valor sostenible para todos nuestros grupos de interés; un compromiso con nuestro modelo de aerolínea de tarifas económicas impulsado por la demanda nos hará seguir concentrados en los costes, los productos y el servicio.

Aer Lingus desarrollará las oportunidades de crecimiento rentable en sus redes en Europa y el Atlántico Norte, manteniendo altos niveles de satisfacción del cliente. Seguimos convencidos de que la ejecución satisfactoria de esta estrategia se traducirá en niveles de RoIC atractivos y duraderos.

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

	2017	2018-2022
Margen operativo ajustado por arrendamientos (%)	16,2% +1,3 pts	15%+
RoIC	23,1% +0,0 pts	15%+
Crecimiento anual de los AKO	12,1%	aprox. 5%
Flota ¹	52	61

¹ Incluye 4 Boeing 757 en *wet lease* hasta 2019.

Comprometidos con la innovación en todo el Grupo aplicando un enfoque ágil

La plataforma de IAG ya está establecida. Logramos lo que dijimos que lograríamos: crear una plataforma que nos permite aprovechar las sinergias de ingresos y costes que las compañías operadoras no podrían conseguir por sí solas. Si bien ya hemos extraído un valor significativo para el Grupo, los equipos continúan desarrollando iniciativas innovadoras y dinámicas

IAG Platform



Un elemento clave para nuestro modelo de negocio es la Plataforma de IAG, que abarca los ya consolidados negocios de IAG Cargo y Avios. La Plataforma también incluye a IAG GBS, la cual proporciona servicios de TI, compras y finanzas y desarrollan iniciativas de mantenimiento y relativas al ámbito digital para el Grupo.

GLOBAL BUSINESS SERVICES (GBS)

Aprovechamos las ventajas de una plataforma eficiente y competitiva a la vez que impulsamos la agilidad y la innovación.

TI

El equipo de TI de GBS alcanzó su objetivo de ahorrar 90 millones de euros en costes, en base comparable, al cierre de 2017, un año antes de lo previsto. El primer año íntegro de servicio ha transformado las funciones operativas de informática de usuario final, operaciones de servicios y redes de British Airways, Iberia, Aer Lingus, IAG Cargo y Avios.

En el marco de nuestra estrategia para introducir soluciones en la nube de primer nivel, suscribimos un contrato con BT para la colubicación de la plataforma en la nube híbrida del Grupo.

El equipo de TI del Grupo adoptó una nueva forma de trabajar a través de equipos por productos con socios digitales que permitirá llegar rápidamente al mercado mediante un enfoque iterativo y ágil y potenciar al máximo la nueva infraestructura en la nube híbrida.

La ciberseguridad es y seguirá siendo una prioridad en todo el Grupo. En 2018, el equipo de TI aprovechará los conocimientos y la experiencia de nuestros socios estratégicos de todo el mundo para velar por la detección temprana de las amenazas con riesgo mediante un centro mejorado de operaciones de seguridad con funcionamiento ininterrumpido. La protección de las páginas web frente a la acción de robots, las pruebas de intrusión y los rastreos en todas las compañías operadoras reforzarán el cumplimiento

de las disposiciones del sector de las tarjetas de pago (*Payment Card PCI*) y al Reglamento General de Protección de Datos (*General Data Protection Regulation*). La experiencia y los conocimientos de nuestros socios globales, de primer nivel, contribuirán a mejorar la capacidad de recuperación y proporcionar una plataforma de TI modular al Grupo, mejorando nuestro servicio de recuperación en caso de desastre. Se incluirá la mitigación de la obsolescencia de la pila tecnológica y un plan estable y viable para la migración de aplicaciones críticas de los negocios principales.

Compras

La transformación de compras en una función centralizada se completó en 2016. En 2017, los equipos culminaron la integración de los requisitos de Vueling, Aer Lingus y LEVEL en el modelo del Grupo y continuaron potenciando la escala de éste. El equipo de compras logró ahorrar más de 200 millones de euros en costes (no relacionados con combustible) en todo el Grupo en 2017.

Logros principales:

- reestructuración del contrato de mantenimiento de los motores de los Airbus A340 de Iberia para satisfacer requisitos de servicio más específicos y reducir costes;
- suscripción de contratos globales con varios de nuestros socios estratégicos de TI para la prestación de soporte a aplicaciones del Grupo y mejorar su capacidad de recuperación;
- ejecución de programas para ofrecer asientos armonizados en las cabinas Turista y Turista *Premium* para las aerolíneas, así como la prestación de productos en cabina *Business* para Iberia y Aer Lingus. El equipo de compras del Grupo también sigue respaldando a British Airways en sus planes para sustituir sus asientos de *Club World*.

En 2018, el equipo de compras del Grupo presentará nuevas herramientas

para seguir impulsando las sinergias y racionalizar y automatizar procesos, tales como una nueva plataforma de compras y un sistema de gestión de relaciones con proveedores. Todo ello brindará un enfoque común más automatizado para evaluar a nuestros proveedores y abordar de un mejor modo nuestras obligaciones en materia de responsabilidad social corporativa y resiliencia, así como las exigencias legislativas.

Finanzas

El equipo de finanzas de GBS siguió centrándose en la simplificación, la armonización y la automatización de procesos, buscando sinergias de costes en todo momento.

Algunos de los principales logros son:

- lanzamiento de una plataforma de sistemas común para el Grupo;
- desarrollo de una matriz de riesgos y controles específica de IAG GBS que mejora la transparencia del desempeño de servicios y el marco de reporte;
- renegociación de la prestación de servicios con Accenture en relación con actividades de finanzas y compras operativas.

IAG Connect

Lanzamiento de .air

En 2017, la responsabilidad de la estrategia del Grupo en materia de conectividad en vuelo y su puesta en marcha se trasladó a una nueva filial, IAG Connect, para aportar escala y eficiencia al respecto mediante una plataforma de comercio electrónico. El portal de conectividad en vuelo del Grupo se presentó en junio con el comienzo de las

 Más información sobre Avios en la página 26

 Más información sobre IAG Cargo en la página 27

 Más información sobre Digital en la página 28

operaciones de LEVEL. El portal, llamado ".air", ofrece entretenimiento, compras y Wi-Fi y permite a los clientes sincronizar sus *smartphones* o tabletas con la pantalla del respaldo para abonar compras a bordo. El portal .air comenzó su puesta en marcha en Iberia y British Airways en el cuarto trimestre de 2017 tras suscribir una alianza con Visa. En 2019, el 90% de las flotas de las aerolíneas de IAG estarán equipadas con conectividad de alta calidad. El portal .air seguirá evolucionando con nuevas funciones y alianzas. Cuenta con una estructura modular que permite a las aerolíneas adaptar su oferta para adaptarla a sus propuestas específicas para el cliente.

Mantenimiento, reparaciones y revisiones (MRO) y flota

La estrategia del Grupo en cuanto a mantenimiento, reparaciones y revisiones (MRO) ha sido definida para cada actividad de mantenimiento y se encuentra en fase de ejecución a fin de salvar la brecha con respecto al mercado. Las iniciativas llevadas a cabo hasta el momento han subsanado

la mitad de las carencias detectadas, centrándose en tres ámbitos: consecución de un desempeño óptimo, reducción de la huella de carbono y optimización del gasto en proveedores.

Algunos de los principales logros son:

- reducción de la plantilla en un 10% gracias a la mejora de la productividad, la consolidación y la externalización;
 - simplificación de las estructuras de gestión de British Airways e Iberia;
 - adopción de procesos ágiles en British Airways e Iberia orientados a reducir costes y tiempos de servicio;
 - cierre del hangar de pintura de British Airways y las actividades en instalaciones de componentes en Londres;
 - consolidación de los talleres de componentes de Iberia en el aeropuerto de Madrid Barajas en instalaciones propiedad de Iberia;

- externalización de actividades de mantenimiento en línea en centros principales (19 centros en Europa) y consolidación de dichas actividades en *hubs* de Norteamérica y del Grupo;

- reducción del gasto en proveedores en un 10% junto con IAG GBS mediante la revisión y la coordinación de las especificaciones de contacto para las actividades de mantenimiento en línea y reparación de componentes.

Además del cumplimiento de la estrategia actual, los equipos siguen evaluando nuevas oportunidades de consolidación y externalización para velar por la solidez y la competitividad en el mercado de cara al futuro.

En lo referente a su flota, el Grupo sigue adelante con sus planes de armonización, con un mayor hincapié en los Airbus A320neo que se entregarán a partir de 2018.

Flota

Número de aeronaves en servicio con compañías del Grupo

	Inmovilizado material incluido en el balance	Arrendamientos operativos no incluidos en el balance	Total 31 de diciembre de 2017	Total 31 de diciembre de 2016	Variaciones desde el 31 de diciembre de 2016	Entregas futuras	Opciones
Airbus A318	1	-	1	2	(1)	-	-
Airbus A319	22	42	64	65	(1)	-	-
Airbus A320	71	147	218	227	(9)	98	128
Airbus A321	28	23	51	47	4	21	-
Airbus A330-200	7	10	17	14	3	4	3
Airbus A330-300	5	10	15	14	1	-	-
Airbus A340-600	11	6	17	17	-	-	-
Airbus A350	-	-	-	-	-	43	52
Airbus A380	12	-	12	12	-	-	7
Boeing 747-400	36	-	36	37	(1)	-	-
Boeing 757-200	1	2	3	3	-	-	-
Boeing 767-300	8	-	8	8	-	-	-
Boeing 777-200	41	5	46	46	-	-	-
Boeing 777-300	9	3	12	12	-	-	-
Boeing 787-8	9	-	9	8	1	3	12
Boeing 787-9	7	9	16	16	-	2	6
Boeing 787-10	-	-	-	-	-	12	-
Embraer E170	6	-	6	6	-	-	-
Embraer E190	9	6	15	14	1	-	-
Total del Grupo	283	263	546	548	(2)	183	208

Además de las aeronaves en servicio, el Grupo también posee 5 aeronaves (2016: 9) que no se encuentran en servicio.

Ampliamos y mejoramos nuestra moneda de fidelización



“2017 fue su tercer año consecutivo de crecimiento desde la creación de Avios hace tres años. Prevemos que esta tendencia continuará a medida que transformemos el negocio a lo largo de 2018”.

Andrew Crawley
Consejero Delegado de Avios

La fidelización ya es un aspecto diferenciador clave para numerosas empresas y marcas orientadas al consumidor. Bajo la amenaza de la interrupción digital en servicios minoristas y financieros, la fidelización será aún más importante en los próximos años según las empresas y las marcas continúen trabajando para diferenciarse y personalizar su oferta y así seguir resultando relevantes. Consideramos que Avios se encuentra bien posicionada para aprovechar estos acontecimientos como proveedor de experiencias de fidelización sin competencia, que ofrecen gran valor a nuestros socios y que resultan apropiadas de acuerdo con las aspiraciones de nuestros clientes.

Resumen

Los clientes de Avios gastan en total más de 45.000 millones de libras esterlinas al año en compras que acumulan Avios. Los clientes pueden conseguir Avios cuando vuelan, cuando utilizan sus tarjetas de crédito y cuando compran en nuestros socios minoristas o en nuestra eStore. Posteriormente, pueden canjear Avios en IAG, aerolíneas asociadas al programa de Avios, aerolíneas de la alianza oneworld, canjearlos por experiencias de ocio o utilizarlos para conseguir descuentos en las tarifas de los vuelos con aerolíneas de IAG mediante el producto Pagar con Avios. Los clientes utilizaron sus Avios en más de 7 millones de reservas de vuelos en 2017.

Éxitos principales en 2017

Avios es actualmente la moneda de fidelización exclusiva de cinco marcas de IAG y de las aerolíneas Flybe, kulula y Meridiana que no pertenecen al Grupo. Los clientes obtienen más de doscientos mil Avios cada minuto mientras vuelan a 317 destinos dentro y fuera de la red de IAG.

Avios experimentó un robusto crecimiento durante el año gracias a la mejora de los ingresos de las aerolíneas asociadas y el crecimiento registrado por socios distintos de aerolíneas con motivo de la mayor penetración de las tarjetas de crédito y el alza del consumo, impulsando los flujos de efectivo desde terceros hacia el Grupo. En el Reino Unido, el negocio se ha centrado en aprovechar las alianzas, incluidas las forjadas con American Express y Lloyds Bank, así como en diversificar la actividad hacia otros sectores como, por ejemplo, el minorista.

En España, la nueva alianza con Cepsa, que permite a los clientes titulares de la tarjeta Iberia Plus obtener Avios cuando compran combustible, recibió una buena acogida. En Irlanda, la alianza con SuperValu ha permitido a los clientes miembros de AerClub obtener Avios en más de 223 tiendas de comestibles. El fortalecimiento de las alianzas con Banco de Chile y Chase

en América ha contribuido a impulsar la aceptación y la relevancia de la moneda para los clientes a escala internacional. Las nuevas alianzas con Trenitalia en Europa y Banco Galicia en Argentina han contribuido a ampliar en mayor medida la presencia global de Avios.

Avios continúa simplificando la forma en que los clientes pueden obtener Avios en sus gastos cotidianos. La popularidad de eStore, incluida en las páginas web de las aerolíneas de IAG, ha aumentado. Los clientes del Reino Unido, Francia, Italia, España e Irlanda ya pueden obtener Avios en las más de 1.000 tiendas presentes en eStore. La obtención de Avios a través de una tarjeta vinculada, que permite a los clientes registrar sus tarjetas de crédito para recibir puntos automáticamente en el punto de venta, ha facilitado la obtención de Avios y brindado nuevas oportunidades para forjar alianzas.

El producto Pagar con Avios, que permite a los clientes utilizar sus Avios para recibir descuentos en sus billetes de transporte aéreo comercial, ha crecido y en la actualidad representa el 30% del total de Avios utilizados. En enero de 2017, se presentaron nuevas opciones de pago con Avios para permitir a los clientes utilizar sus Avios en sus consumiciones de alimentos y bebidas en los vuelos de British Airways. Los clientes de Vueling Club e Iberia Plus pueden utilizar Pagar con Avios desde noviembre para abonar su equipaje y sus asientos.

De cara al futuro

A lo largo de 2017, se llevó a cabo un análisis estratégico sobre la fidelización del Grupo que demostró que existen más oportunidades para crear valor a través de Avios. 2018 marcará el inicio de la transformación de la compañía, que englobará:

- La creación de un centro de excelencia para la fidelización y el análisis de datos asociados. Esto mejorará las propuestas para el cliente en relación con los programas de fidelización, lo cual beneficiará a las aerolíneas y promoverá las sinergias en el Grupo.
- La estrategia para lograr comunicaciones mejor segmentadas alentará a los clientes a obtener Avios con más socios, haciendo especial hincapié en la diferenciación entre pasajeros frecuentes y compradores frecuentes.
- El lanzamiento de un único banco que consolidará los saldos de Avios para aquellos clientes que disponen de múltiples cuentas, lo cual se traducirá en una experiencia del cliente más sencilla que propiciará una mayor participación.

Enfoque estratégico en productos *premium*, crecimiento y el ámbito digital



“IAG Cargo se ha adaptado a un mercado próspero en el segundo semestre del año, combinando planes operativos y comerciales para brindar al segmento de transporte de carga del Grupo sólidos resultados”.

Lynne Embleton
 Consejera Delegada de IAG Cargo

Resumen

En 2017, se fortalecieron las condiciones del mercado a medida que avanzaba el año, culminando en rentabilidades robustas y volúmenes de carga sin precedentes en los *hubs* del Grupo de Londres, Madrid y Dublín.

La elevada demanda respondió a la evolución de las regiones de Asia Pacífico y Europa y supimos aprovechar la amplia red de IAG para transportar carga procedente de estas regiones a Latinoamérica y Norteamérica.

IAG Cargo ha continuado prestando un servicio fundamental a la economía global transportando por todo el mundo productos farmacéuticos, productos perecederos, maquinaria, piezas de automóviles y bienes industriales. Además de estos envíos básicos, también transportamos chocolate a Norteamérica, perfumes a Nueva Orleans y semillas desde Punta Cana a Barcelona.

Si bien acogimos con entusiasmo el sólido desempeño de 2017, reconocemos que la tendencia industrial subyacente de incrementos de la capacidad de los cargueros y las flotas de aeronaves de pasajeros de nueva generación podría presionar el equilibrio entre oferta y demanda. Por tanto, es crucial que prestemos al cliente un servicio excelente y adoptemos medios tecnológicos para modernizar nuestro negocio.

Orientación al cliente

Los productos *premium* han seguido a la cabeza este año. Nuestro producto *premium* principal, *Prioritise*, nos brindó ingresos un 22% superiores con respecto al pasado ejercicio. Nuestro producto de envío urgente, *Critical*, celebró su primer aniversario en octubre superando los 3.000 envíos tras su lanzamiento, con reiteradas contrataciones y reservas nuevas semana tras semana. Sobre la base de este éxito, lanzamos *Constant Climate Critical* en julio, ampliando nuestro producto de transporte más urgente al sector farmacéutico. Esta ampliación ha permitido que los envíos urgentes de productos médicos puedan beneficiarse del servicio de máxima prioridad de IAG Cargo al dotar a vacunas y medicamentos vitales de la consideración de no descargables.

Con el lanzamiento de *FWD.Rewards* en mayo, introdujimos un programa de fidelización que premia a los pequeños y medianos expedidores con puntos, que pueden canjearse por vuelos, estancias en hoteles y saldo para el transporte de carga. Esta iniciativa ha mejorado el compromiso de nuestros clientes y, hasta la fecha, ya participan en este programa más de 1.000 clientes.

Invertir en crecimiento

Las instalaciones de IAG Cargo deben seguir el ritmo de la demanda para maximizar el potencial de transporte de carga de las aeronaves del Grupo. En 2017, las iniciativas de mejora continua liberaron capacidad para gestionar más carga en nuestras operaciones en Madrid y, a mayor escala, comenzó la construcción de *Premia*, nuestro nuevo edificio para carga *premium* en Londres.

Asimismo, continuamos acogiendo la expansión de la red del Grupo y forjando nuevas alianzas. IAG Cargo hizo su parte integrando rápidamente la nueva aerolínea, LEVEL, que abrió una nueva pasarela de carga de largo radio y fuselaje ancho en Barcelona, ofreciendo rutas a América y creando 52 conexiones adicionales en nuestra red de fuselaje estrecho.

Hacia el cierre del año, Air New Zealand se convirtió en la octava aerolínea en incorporarse al programa *Partner Plus* de IAG Cargo. Esta incorporación amplía nuestra red a destinos clave de Oceanía, permitiéndonos elevar nuestra cuota de mercado en una región desatendida por IAG Cargo.

Modernización del negocio

Con el lanzamiento de nuestra nueva página web en 2017, hemos simplificado nuestro proceso de reservas a través de Internet, con el potencial de ahorrar a nuestros clientes más de 500.000 horas administrativas cada año. Invertir en el ámbito digital es clave para el Grupo, por lo que en octubre concebimos una nueva plataforma digital, *Zenda*, creada como una solución logística integral para el comercio electrónico transfronterizo. De cara al futuro, la tecnología desempeñará una función significativa para impulsar la productividad, optimizar activos y velar por que resulte sencillo trabajar con IAG Cargo.

Conclusión

2017 fue un año repleto de actividad y gratificante para IAG Cargo, al que contribuyó la solidez de la demanda regional de transporte aéreo de carga. Prevemos que las condiciones subyacentes del mercado en cuanto a oferta y demanda sean complicadas, por lo que adaptaremos nuestro negocio consecuentemente.

Contamos con ambiciosos planes centrados en la inversión en infraestructuras, eficiencia de los procesos y nuevas soluciones para los clientes. Consideramos que los ámbitos digital y tecnológico son fundamentales para llevar a cabo la transformación que garantizará que IAG Cargo sea un negocio rentable y sostenible con una rentabilidad de la inversión elevada.

Un enfoque digital para transformar nuestro negocio

El avance digital traslada el enfoque del proceso a la experiencia del cliente

Portfolio digital

Durante 2017, mantuvimos nuestro enfoque en cinco ámbitos. Cada compañía operadora estableció su propio equipo digital y colaboramos en todos los procesos de transformación.



Shop Order Pay

Esta área representa la simplificación del viaje del cliente. Supondrá el establecimiento de una única plataforma de venta, que reemplazará a los múltiples sistemas de servicios para el pasajero de IAG. Debemos servir a nuestros clientes, tanto actuales como futuros, ofreciéndoles flexibilidad y personalización de manera tanto intuitiva como inesperada.

En este sentido, establecimos alianzas con algunas de las empresas más revolucionarias del mercado para lanzar una serie de pruebas de concepto que abarcan a todo el Grupo. Esta estrategia seguirá adelante no solamente durante 2018, sino también de cara al futuro.



Datos

El lanzamiento de Nexus, la plataforma de datos de IAG, ha supuesto una parte significativa de nuestra transformación en 2017 desde el punto de vista de la gestión de los datos. Nexus ya está ofreciendo valor de muchas maneras como, por ejemplo, identificando anomalías y tendencias en gestión de ingresos, así como optimizando el proceso de llegada de equipajes y prediciendo el mantenimiento de aeronaves.

También creamos el primer centro de excelencia de datos, impulsor de la estrategia del Grupo al respecto.

Estamos unificando y simplificando nuestro gobierno sobre datos para dar cumplimiento al Reglamento General de Protección de Datos (GDPR).



Mercados

IAG Digital ha desempeñado una función clave en la creación de dos nuevos modelos de negocio: Zenda y LEVEL. Zenda es una solución de envíos internacionales para el comercio electrónico que salva el vacío entre los servicios de envío urgentes y postales, pues informa plenamente a los clientes sobre su envío. Zenda continúa impulsando nuestra capacidad y nuestro alcance como nuevo modelo de negocio para IAG Cargo, tras su lanzamiento en 2017. Zenda ampliará su propuesta a más aerolíneas de IAG, y a más ubicaciones de todo el mundo.



Shop Order Pay

New Distribution Capability

ONE Order
Pagos



Datos

Servicios auxiliares a pedido

Fijación automática de precios
Negocio autónomo



Mercados

LEVEL

Zenda

Conectividad en vuelos comerciales



Automatización

Aeropuertos

Identidad

Inteligencia artificial



Cultura digital

Hangar 51

Colaboración con universidades
Transformación del sector

La cultura digital se fortalece en todas las áreas de IAG

Como nuevo canal de comercio electrónico, diseñamos y lanzamos la página web de LEVEL en menos de seis meses.



Automatización

Los mecanismos de retroceso aeroportuarios en Londres Heathrow han experimentado un cambio significativo con la introducción de vehículos Mototok. British Airways es pionera en poner en funcionamiento estos vehículos de control remoto en Europa. British Airways también ha transformado el embarque de pasajeros al introducir reconocimiento facial en puertas de auto-embarque en Heathrow. En 2018, seguiremos aumentando su eficiencia.

Los aeropuertos asistirán a la introducción de autobuses, sistemas de retroceso y tractores sin conductor en los próximos cinco años. En colaboración con el aeropuerto de Londres Heathrow y British Airways, IAG Digital se ha asociado con Navya para probar un innovador autobús autónomo para el transporte de pasajeros. Esta prueba ha facilitado al proyecto y a los proveedores información y datos significativos podrán utilizarse en pruebas en zonas más congestionadas del aeropuerto.

Nuestro concepto de ONE Identity ha evolucionado en 2017, pasando de estrategia a puesta en marcha: lideramos la creación del primer grupo de trabajo del equipo del Grupo de Gestión de Experiencia del Pasajero (PEMG) de la IATA a fin de profundizar en este concepto mediante pruebas que, en última instancia, racionalizarán y simplificarán las múltiples comprobaciones que se llevan a cabo actualmente durante la reserva, la salida

y la llegada del pasajero. Todo esto revolucionará la experiencia de viaje.



Cultura digital

Un logro fundamental en la transformación de nuestra cultura digital fue el lanzamiento y la entrega de la segunda edición de nuestro programa Hangar 51 en España.

En colaboración con el equipo de TI de GBS, Iberia, Iberia Express, Vueling y nuestros socios de innovación, invitamos a *start-ups* de todo el mundo a que participaran. La respuesta al programa fue fantástica, pues se recibieron más de 350 solicitudes de más de 46 países. Los siete finalistas fueron recibidos en Madrid y Barcelona, donde durante diez semanas recibieron asesoramiento de nuestro equipo de expertos de todas las áreas del negocio. El programa se centró en cinco áreas clave: negocio basado en datos, automatización, líneas aéreas conectadas, mejora de la experiencia del cliente y una categoría "comodín", para cualquier idea revolucionaria que pudiera aportar valor a nuestros clientes. Exhibimos los logros de las *start-ups* en *Demo Day*, que celebramos en enero de 2018.

Continuamos reforzando nuestra colaboración con instituciones académicas como The Alan Turing Institute y Berkeley. Afianzamos nuestro liderazgo intelectual en los sectores de las aerolíneas y la innovación.

IAG Digital ha trazado una estrategia de inversión para IAG a través de Hangar 51 Ventures. Nuestra visión es contar con una cartera diversificada de inversiones con cuatro modelos de intercambio preferentes: fondos, adquisiciones, inversiones estratégicas y opciones para *start-ups*.



Liderando el sector

Trabajamos codo con codo con la IATA para liderar y desarrollar la innovación del sector mejorando la experiencia de nuestros clientes y simplificando los procesos internos para nuestros compañeros.

Construyendo una cultura de gestión del riesgo eficaz

El Consejo de Administración es el responsable de garantizar que IAG disponga de un marco de gestión del riesgo adecuado, incluida la determinación de la naturaleza y alcance del riesgo que está dispuesto a asumir para conseguir sus objetivos estratégicos. Supervisa las operaciones del Grupo para asegurarse de que existen controles internos y de que estos funcionan de manera eficaz. La Dirección es responsable de la ejecución de los planes acordados. IAG dispone de una política de Gestión del Riesgo Empresarial que ha sido revisada y aprobada por el Consejo nuevamente en octubre de 2017.

En esta política se establece el marco para un procedimiento y una metodología coherentes de gestión del riesgo que garanticen una evaluación profunda de los principales riesgos a los que se enfrenta el Grupo. Este procedimiento lo lidera el Comité de Dirección y sus mejores prácticas se comparten en todo el Grupo.

Los responsables de riesgos tienen la misión de identificar los riesgos en su área de responsabilidad. Todos los riesgos se evalúan por su probabilidad e impacto sobre el Plan de Negocio y la estrategia del Grupo. Los principales controles y medidas de mitigación se documentan y se elaboran planes de respuesta adecuados. El Comité de Dirección ejerce una adecuada supervisión sobre cada riesgo.

Los profesionales de gestión de riesgos garantizan la integración del marco en todo el Grupo. Mantienen mapas de riesgos de cada compañía operadora y a escala del Grupo (IAG) y garantizan la homogeneidad del proceso de gestión del riesgo.

Los comités de dirección de cada compañía operadora revisan sus respectivos mapas de riesgos teniendo en cuenta su exactitud e integridad, así como las variaciones significativas en los riesgos y las posibles modificaciones de los planes de respuesta ante dichos riesgos. El comité de dirección de cada compañía operadora confirma a su Consejo de Administración la identificación, cuantificación y gestión del riesgo dentro de su compañía operadora de manera global anualmente.

El comité de dirección de cada compañía operadora comunica los riesgos que afectan al Grupo o requieren la consideración del Grupo de acuerdo con el marco de la Gestión del Riesgo Empresarial del Grupo.

Los riesgos clave de las distintas compañías operadoras, junto con los riesgos que afectan a todo el Grupo, se recogen en un mapa de riesgos específico, a nivel del Grupo. El Comité de Dirección de IAG revisa el mapa de riesgos del Grupo dos veces durante el año con anterioridad a las revisiones de la Comisión de Auditoría

y Cumplimiento, de conformidad con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de abril de 2016 y con el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de España.

Además de revisar el mapa de riesgos, el Consejo de Administración de IAG analizó cuestiones relativas al riesgo en varias reuniones, un ejercicio durante el cual también se revisó la evaluación de los resultados del Grupo frente a su apetito al riesgo.

IAG dispone de 19 declaraciones de apetito al riesgo que informan al negocio, tanto cualitativa como cuantitativamente, sobre el apetito del Consejo de Administración con respecto a determinados riesgos. Cada una de las declaraciones de apetito al riesgo estipula formalmente el modo en que se supervisan los resultados, bien a escala del Grupo, bien en el seno de proyectos clave. Estas declaraciones se revisaron para comprobar la pertinencia e idoneidad de las tolerancias al final del ejercicio, y se confirmó al Consejo de Administración que el Grupo continuaba operando dentro de los límites de cada declaración de apetito al riesgo.

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 esos riesgos en todos los niveles del negocio, aunque muchos de ellos escapan a nuestro control; por ejemplo, los cambios en el contexto político y económico, en la regulación gubernamental, acontecimientos fuera de nuestro control que causan interrupciones del servicio, los precios del combustible y la volatilidad de los tipos de cambio.

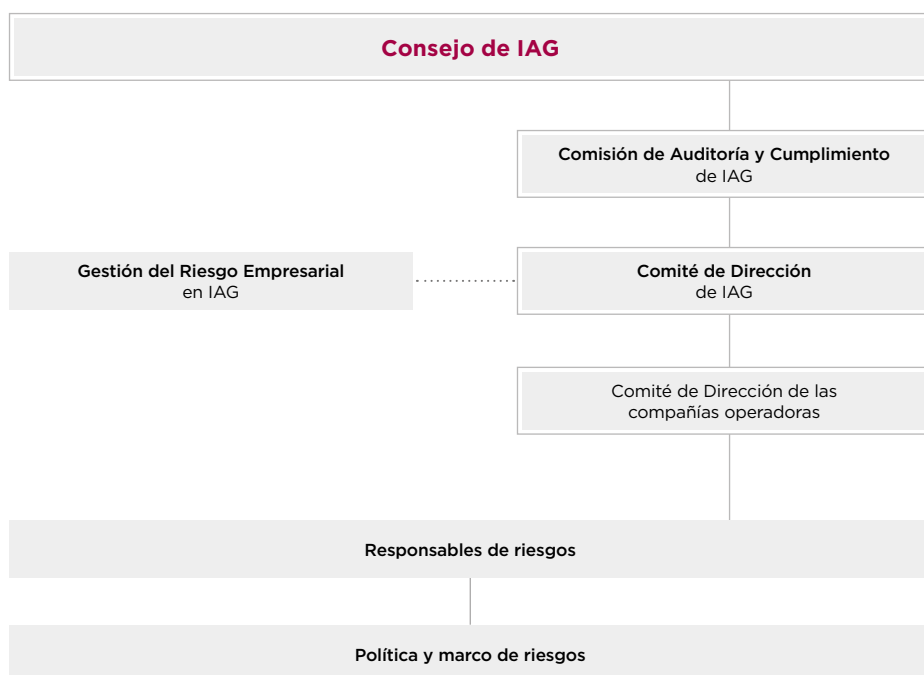
Agrupamos nuestros riesgos en cuatro categorías: riesgos estratégicos, riesgos comerciales y operativos, riesgos financieros y riesgos de cumplimiento y regulatorios.

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.

Esta lista no pretende ser exhaustiva.

Marco de gestión del riesgo



Riesgos estratégicos

La competencia y el libre mercado favorecen los intereses a largo plazo de la industria de las aerolíneas y los consumidores e IAG está muy interesada en que prosigan la desregulación y la consolidación del sector. El Grupo trata de minimizar el riesgo que pueden tener la intervención gubernamental o la regulación de proveedores monopolísticos.

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 dedicados a conseguir una mayor resiliencia en nuestras

operaciones y el impacto que causan las interrupciones operativas en nuestros clientes.

El riesgo cibernético y la seguridad de los datos continúan siendo áreas de interés, teniendo en cuenta que a lo largo de 2018 entrarán en vigor nuevas regulaciones. El Grupo ha reconducido sus planes de respuesta ante dichos riesgos, en caso de incidente en cada compañía operadora.

Riesgos financieros

IAG adopta un bajo apetito al riesgo financiero para equilibrar los riesgos comerciales y operativos relativamente altos propios del sector. Este conservador enfoque conlleva mantener saldos de efectivo adecuados y líneas de financiación sustanciales. Existen políticas de cobertura claras sobre la exposición al riesgo asociado al precio del combustible y al cambio de divisas, que tienen en cuenta explícitamente

nuestro apetito a las variaciones en la posición de efectivo y la rentabilidad provocadas por los movimientos del mercado.

No obstante, el Grupo también es cuidadoso a la hora de calibrar sus posiciones de cobertura frente a los competidores, a fin de garantizar que no le coloquen en una posición de desventaja competitiva por una cobertura excesiva en mercados favorables.

En 2017, los acontecimientos políticos y económicos siguieron generando incertidumbre, aumentando la volatilidad del precio del combustible y los tipos de cambio.

Regulatorios y de cumplimiento legal

El Grupo no tolera incumplimientos de las exigencias legales y regulatorias.

Clave: Tendencia del riesgo



Aumento



Estable



Descenso

Enlace a la estrategia



Fortalecer una cartera de marcas y negocios de primer nivel



Aumentar las posiciones de liderazgo mundial



Mejorar la plataforma integrada común



Más información sobre nuestra estrategia en las páginas 14 - 15

Estratégicos

Riesgo	Contexto del riesgo	Gestión y mitigación
Aeropuertos e infraestructuras   	IAG depende y puede verse afectada por las decisiones relativas a infraestructuras o los cambios de las políticas de los gobiernos, los reguladores u otros organismos que afectan a las operaciones pero se encuentran fuera de la esfera de control del Grupo.	Las pistas del aeropuerto de Londres Heathrow están al límite de su capacidad. En octubre de 2016, el gobierno británico confirmó una propuesta de ampliación mediante una tercera pista en Heathrow, e IAG continúa promoviendo un desarrollo de una solución eficiente, rentable, lista para usar y apropiada en el aeropuerto de Londres Heathrow. 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. IAG anunció en noviembre que está completando la adquisición de una nueva cartera de slots en Londres Gatwick.
	IAG depende de que la industria petrolera invierta suficientemente en infraestructuras de suministro de combustible para asegurarse de que sus operaciones de vuelo se llevan a cabo según lo planeado.	El Grupo suscribe contratos a largo plazo con proveedores de combustible para asegurar su suministro a un coste razonable. Los supuestos de escasez de combustible a corto plazo están cubiertos mediante planes de contingencia. El Comité de Dirección de IAG revisa con frecuencia las cuestiones relativas a la capacidad y estas forman parte del Plan de Negocio anual.
	IAG depende de las actuaciones de sus proveedores, como los operadores de aeropuertos, los responsables del control de aduanas y las empresas de catering.	El riesgo asociado al comportamiento de los proveedores se mitiga mediante planes activos de gestión de proveedores y de contingencia.
Reputación de la 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 la posición de liderazgo del Grupo con los clientes y, en última instancia, afectar a sus ingresos y rentabilidad futura.	Cada marca está respaldada por iniciativas del Plan de Negocio del Grupo, mediante el cual el Consejo de Administración revisa y aprueba las inversiones en inmovilizado. El Grupo ha emprendido una revisión a fondo de la cartera de marcas dentro de IAG para entender las preferencias de los clientes y posicionar mejor su oferta.
	Si el Grupo no satisface las expectativas de sus clientes y no se compromete de forma efectiva a mantener su vínculo emocional, puede ocurrir que el Grupo tenga que hacer frente a una erosión de la marca y a la pérdida de cuota de mercado.	Hay múltiples inversiones en productos en todas las marcas del Grupo para mejorar el producto a bordo, los servicios auxiliares, las salas VIP y la experiencia de los clientes. El éxito de estas inversiones se evalúa, incluyendo una revisión de Net Promoter Score (NPS). El Grupo destina importantes recursos a seguridad, integridad operativa y nuevos aviones con el fin de mantener su posición de mercado.

Estratégicos

Riesgo	Contexto del riesgo	Gestión y mitigación
Competencia   	<p>Los mercados en los que opera el Grupo son altamente competitivos. El Grupo se enfrenta a competencia directa en sus rutas, así como a la de vuelos indirectos, servicios chárter y otras formas de transporte. Un aumento de la capacidad de los competidores superior al aumento de la demanda podría afectar significativamente a los márgenes.</p> <p>Algunos competidores tienen estructuras de costes inferiores a las nuestras u otras ventajas competitivas, como apoyo estatal o protección frente a insolvencia.</p>	<p>El Comité de Dirección de IAG dedica una reunión semanal al mes a cuestiones relativas a la estrategia. El Consejo de Administración discute la estrategia a lo largo del año y dedica dos días al año a revisar los planes estratégicos del Grupo.</p> <p>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.</p> <p>El Grupo está continuamente revisando su oferta de productos y responde a través de iniciativas para mejorar la experiencia del cliente. En 2017 IAG lanzó LEVEL, que opera desde Barcelona y tiene programadas operaciones desde París en 2018.</p> <p>El sólido posicionamiento del Grupo en el mercado global, así como su liderazgo en mercados estratégicos, alianzas, los negocios conjuntos, los costes competitivos y una diversificada clientela continúan mitigando el riesgo de competencia.</p>
Concentración y desregulación  	<p>Aunque el sector de las aerolíneas es competitivo, consideramos que sería positivo para el cliente que se produjera una mayor consolidación. Las aerolíneas en quiebra pueden ser rescatadas con apoyo gubernamental, lo que retrasa la oportunidad de que aerolíneas más eficientes ganen cuota de mercado y se expandan. Las fusiones y adquisiciones entre competidores pueden afectar negativamente a nuestra posición de mercado y a nuestros ingresos.</p> <p>Los acuerdos de negocio conjunto, como los suscritos con American Airlines, JAL y Qatar Airways, incluyen riesgos de ejecución, como la materialización de sinergias previstas, y acuerdos para desplegar capacidad adicional en el seno de los negocios conjuntos. La quiebra de cualquiera de nuestros socios de negocio conjunto podría afectarnos negativamente.</p> <p>El Grupo cuenta con una serie de socios de franquicia que proveen tráfico a nuestros <i>hubs</i> o centros principales. La quiebra de un socio de franquicia reducirá la llegada de tráfico.</p> <p>El Grupo depende de los demás miembros de la alianza oneworld para salvaguardar la red.</p>	<p>El Grupo mantiene un riguroso control de costes e inversión en productos específicos para seguir siendo competitivo.</p> <p>El Grupo goza de la flexibilidad necesaria para reaccionar a oportunidades de mercado derivadas del deterioro de nuestros competidores, como la adquisición de una nueva cartera de <i>slots</i> en Londres Gatwick.</p> <p>La cartera de marcas ofrece flexibilidad en este sentido al poder incrementar capacidad con un breve preaviso según las necesidades.</p> <p>El Comité de Dirección de IAG revisa de forma regular el resultado comercial de los acuerdos empresariales conjuntos.</p> <p>El Grupo mantiene una presencia de liderazgo en oneworld para asegurar que la alianza atrae y retiene a los miembros adecuados, lo cual es clave para el continuo desarrollo de la red.</p>
Disrupción digital    	<p>Los competidores o los nuevos participantes del mercado de viajes pueden utilizar tecnologías para alterar de manera más eficaz el modelo de negocio del Grupo, o los disruptores tecnológicos pueden emplear herramientas para posicionarse entre nuestras marcas y nuestros clientes.</p>	<p>El énfasis que ejerce el Grupo en la experiencia del cliente, junto con la explotación por parte del mismo de la tecnología digital, reduce el impacto que puedan tener los disruptores digitales.</p> <p>El Grupo continúa desarrollando plataformas como la New Distribution Capability, cambiando los acuerdos de distribución y pasando de canales indirectos a canales directos.</p> <p>El programa Hangar 51 ha tenido lugar por segundo año y ha propiciado un contacto temprano y el aprovechamiento de nuevas oportunidades con <i>start-ups</i> y disruptores de la tecnología digital.</p>
Intervención estatal   	<p>Algunos de los mercados en los que el Grupo opera continúan regulados por los gobiernos, que en algunos casos controlan la capacidad o restringen la entrada a dicho mercado. Los cambios en esas restricciones pueden tener un impacto negativo en los márgenes.</p> <p>La regulación de la industria aérea abarca muchas de nuestras actividades, incluidos derechos de vuelo de las rutas, derechos de aterrizaje, impuestos de salida, seguridad y controles medioambientales. Unos niveles de tributación excesivos o el aumento de la regulación podrían incidir en el rendimiento operativo y financiero del Grupo.</p>	<p>El departamento de Asuntos Públicos del Grupo efectúa un seguimiento de las iniciativas gubernamentales, defiende los intereses del Grupo y anticipa los cambios probables en las leyes y regulaciones.</p> <p>La capacidad del Grupo para influenciar y cumplir con los cambios regulatorios 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 Air Passenger Duty (APD).</p>

Gestión del riesgo y principales factores de riesgo (continuación)

Comerciales y operativos







Riesgo	Contexto del riesgo	Gestión y mitigación
<p>Ciberataques y seguridad de los datos</p> <p>↑</p> <p>2 3</p>	<p>El Grupo podría hacer frente a pérdidas financieras, la suspensión de las operaciones o el menoscabo de la reputación de sus marcas, con motivo de un ataque a los sistemas del Grupo por delincuentes, terroristas o gobiernos extranjeros.</p> <p>Si el Grupo no protege convenientemente los datos de los clientes y empleados, podría incumplir la regulación, ser multado y perder la confianza de los clientes.</p>	<p>El Comité de Dirección de IAG revisa regularmente el riesgo cibernético y respalda las iniciativas al respecto que se adoptan en el conjunto del Grupo para reforzar los mecanismos de defensa y los planes de respuesta.</p> <p>El Comité garantiza que el Grupo está al corriente de los estándares de la industria y aborda las deficiencias identificadas.</p> <p>Se realiza una supervisión de los sistemas críticos y los proveedores para garantizar que el Grupo entiende los datos que tiene en su poder, que estos están seguros y que se cumple la normativa.</p> <p>Existe un programa de Reglamento de Protección de Datos (GDPR) y acciones en marcha para confirmar el cumplimiento de las nuevas regulaciones que entrarán en vigor en mayo de 2018.</p> <p>La rápida evolución de este riesgo hace que el Grupo siempre conserve cierto grado de vulnerabilidad.</p>
<p>Hecho causante de una interrupción significativa de la red</p> <p>↑</p> <p>1 3</p>	<p>Un suceso que cause interrupciones importantes en la red puede dar lugar a pérdidas de ingresos y costes adicionales, si los clientes o empleados no pueden viajar.</p> <p>Entre los posibles supuestos, cabe destacar los siguientes: interrupciones persistentes 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 o pandemias.</p>	<p>La Dirección cuenta con planes de continuidad del negocio dirigidos a mitigar esos riesgos en la medida de lo posible.</p> <p>En mayo, British Airways sufrió un fallo eléctrico en su centro de datos primarios que ocasionó graves interrupciones en los vuelos y contratiempos para los clientes. La Dirección ha identificado las causas del incidente y ha revisado sus operaciones de negocio y planes de continuidad para aumentar la resiliencia.</p>
<p>Fallo de un sistema informático crítico</p> <p>↔</p> <p>1 3</p>	<p>IAG depende de los sistemas de TI en la mayoría de los procesos de negocio relevantes. El fallo de un sistema crítico puede dar lugar a una interrupción significativa de las operaciones y pérdidas de ingresos.</p> <p>El creciente grado de integración en la cadena de suministro de IAG significa que el Grupo también depende cada vez más del rendimiento de la infraestructura de TI de sus proveedores, como por ejemplo, los operadores aeroportuarios de equipajes.</p>	<p>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.</p> <p>El Grupo continuará identificando socios de primer orden con los que trabajar y aumentar la resiliencia a través de la migración a una plataforma híbrida en la nube.</p>
<p>Tasas de aterrizaje y gastos de seguridad</p> <p>↔</p> <p>2 3</p>	<p>Las tarifas aeroportuarias suponen un importante gasto de explotación para las aerolíneas y tienen 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.</p>	<p>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 Londres Heathrow y Londres Gatwick.</p> <p>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.</p> <p>En algunos casos, la regulación proporciona cierta seguridad de que tales costes no aumentarán de manera descontrolada.</p>
<p>Relaciones laborales</p> <p>↔</p> <p>1 3</p>	<p>Gran parte de la plantilla del Grupo está representada por diferentes sindicatos.</p> <p>Cualquier ruptura del proceso de negociación con los representantes sindicales de los trabajadores puede derivar en huelgas, que pueden interrumpir las operaciones y afectar negativamente a los resultados del negocio.</p>	<p>La negociación colectiva se realiza de forma periódica con los departamentos de recursos humanos del Grupo y afrontamos un nivel sustancial de negociación en todas las compañías operadoras del Grupo.</p> <p>La Dirección se centra en aprovechar los conocimientos y experiencia de los empleados y garantizar el desarrollo del talento. Existen planes de sucesión en todas las compañías operadoras y nuestro objetivo es involucrar a los profesionales más capaces en todos nuestros negocios.</p>

Comerciales y operativos






Riesgo	Contexto del riesgo	Gestión y mitigación
Condiciones políticas y económicas  	<p>IAG sigue siendo sensible a las condiciones políticas y económicas de los mercados a escala mundial. El empeoramiento de economías nacionales o de la economía mundial puede afectar considerablemente a la posición financiera del Grupo, a la vez que las oscilaciones de los tipos de cambio y de los tipos de interés generan volatilidad.</p>	<p>El Consejo de Administración 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 de inmovilizado y la reducción del apalancamiento operativo y financiero.</p> <p>Las perspectivas económicas externas, los precios del combustible y los tipos de cambio se analizan detenidamente a la hora de elaborar estrategias y planes. Estos se revisan regularmente en el Consejo de Administración y en el Comité de Dirección de IAG durante el seguimiento de los resultados financieros y comerciales.</p> <p>La incertidumbre persiste para 2018, ante la presión alcista sobre los precios del combustible y el cambiante panorama político.</p> <p>Tras la decisión del Reino Unido de abandonar la UE, el Grupo continúa evaluando los cambios potenciales para asegurar que todas las aerolíneas del Grupo puedan continuar operando de una manera efectiva durante cualquier transición. El Grupo confía en un acuerdo amplio en materia de transporte entre el Reino Unido y la UE. El Grupo ha mantenido amplias conversaciones con todos los reguladores / gobiernos y confía en que cumplirá con las reglas de estructura de propiedad y control de la UE y el Reino Unido tras la salida de este de la UE. IAG es una compañía española, sus aerolíneas cuentan con certificados de operador aéreo establecidos y modelos de negocio definidos en Irlanda, Francia, España y el Reino Unido, e IAG ha tenido otras estructuras y salvaguardas en sus estatutos desde que se estableció en 2011. En este momento, el Grupo no tiene la impresión de que el Brexit vaya a tener un impacto significativo en el negocio a largo plazo. Sin embargo, como ocurre en otras muchas industrias, seguirá existiendo algunas incertidumbres, particularmente si no se llega a un acuerdo transitorio entre el Reino Unido y la UE. Entre otras cosas, esto podría tener un impacto negativo en la voluntad de los invertir en el sector de las aerolíneas en Europa.</p>
Incidentes de seguridad  	<p>La seguridad de nuestros clientes y 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 las marcas del Grupo, a sus operaciones y a sus resultados financieros.</p>	<p>Las correspondientes comisiones de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo comprueban que 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.</p>
Financieros		
Financiación de la deuda  	<p>El Grupo soporta una carga de deuda sustancial que hay que amortizar o refinanciar. La capacidad del Grupo para financiar las operaciones corrientes, los encargos de aeronaves 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.</p>	<p>El Comité de Dirección de IAG revisa periódicamente la posición financiera y la estrategia de financiación del Grupo.</p> <p>El Grupo sigue teniendo facilidad de acceso a una amplia gama de soluciones de financiación. 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.</p>
Riesgo financiero  	<p>La volatilidad del precio del petróleo y sus derivados puede tener un impacto sustancial en nuestros resultados operativos.</p> <p>El Grupo está expuesto al riesgo de tipo de cambio, tanto en los ingresos como en las compras y préstamos formalizados en moneda extranjera.</p>	<p>El riesgo relativo a los precios del combustible se cubre parcialmente con el uso de productos financieros derivados en los mercados de futuros. 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.</p> <p>El Grupo trata de reducir su exposición derivada de realizar operaciones en distintas divisas aplicando una política de conciliación y gestionando activamente el superávit o el déficit resultante mediante operaciones de cobertura de tesorería.</p> <p>El método de gestión del riesgo financiero se recoge en la nota 25 a los estados financieros del Grupo.</p>

Gestión del riesgo y principales factores de riesgo (continuación)

Financieros

Riesgo	Contexto del riesgo	Gestión y mitigación
Riesgo financiero   	<p>El Grupo está expuesto a la devaluación de los niveles de caja mantenidos en monedas distintas de las divisas locales de las aerolíneas: el euro y la libra esterlina.</p> <p>El riesgo de tipos de interés surge con la deuda y los arrendamientos a tipo variable.</p>	<p>Cuando existen retrasos en la repatriación de efectivo, sumado al riesgo de devaluación de moneda extranjera, los riesgos se mitigan revisando la política comercial de la ruta.</p> <p>El impacto de las subidas de los tipos de interés se atenúa mediante la estructuración de nueva deuda seleccionada y contratos de arrendamiento a tipo fijo durante su vigencia. El enfoque de gestión del riesgo de tipos de interés y las proporciones de deuda a tipo fijo y variable se indican en la nota 25 a los estados financieros del Grupo.</p>
	<p>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. La quiebra de las contrapartes financieras pueden dar lugar a pérdidas financieras.</p>	<p>El método de gestión del riesgo financiero, de gestión del riesgo de tipos de interés, de gestión de las proporciones de deuda a tipo fijo y variable, y de gestión del riesgo de crédito de las contrapartes financieras y la exposición del Grupo por ámbitos geográficos se recogen en la nota 25 a los estados financieros del Grupo.</p>
Riesgo fiscal   	<p>El Grupo está expuesto a riesgos fiscales sistémicos como consecuencia de cambios en la legislación fiscal o cuando las autoridades fiscales cuestionan la interpretación de dicha legislación. Existe un riesgo reputacional si los medios de comunicación u otro órgano representativo cuestionan los asuntos fiscales del Grupo.</p>	<p>El Grupo cumple con una política fiscal aprobada por el Consejo de Administración de IAG, y está comprometido con el cumplimiento de toda la normativa fiscal, con actuar con integridad en todo lo relacionado con los impuestos y colaborar abiertamente con las autoridades fiscales.</p> <p>El departamento fiscal gestiona los riesgos fiscales con la supervisión del Consejo de Administración ejercido a través del Comité de Auditoría y Cumplimiento.</p>

Regulatorios y de cumplimiento legal

Estructura de gobierno del Grupo  	<p>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.</p> <p>IAG podría afrontar dificultades en relación con su estructura de propiedad y control.</p>	<p>La estructura de gobierno se está extendiendo a otras aerolíneas del Grupo.</p> <p>IAG seguirá dialogando con las autoridades competentes en relación con la estructura del Grupo cuando proceda.</p>
Incumplimiento de las regulaciones clave, incluidas las de la competencia, el soborno y la corrupción   	<p>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.</p>	<p>El Grupo tiene establecidos unos marcos claros, que incluyen políticas a escala del Grupo diseñadas para garantizar el cumplimiento.</p> <p>Existen programas de formación obligatoria establecidos para formar a los empleados en estos asuntos.</p> <p>Nuestras empresas cuentan con el apoyo y asesoramiento de profesionales de cumplimiento normativo especializados en la legislación sobre competencia y prevención de sobornos.</p>

Declaración de viabilidad

Los consejeros han evaluado la viabilidad del Grupo durante un periodo de cinco años hasta diciembre de 2022.

Los consejeros han determinado que un periodo de cinco años es un tiempo adecuado para la evaluación, ya que es acorde con el periodo de planificación estratégica del Plan de Negocio del Grupo.

Los consejeros han valorado el impacto de escenarios graves, pero plausibles en el

Plan de Negocio del Grupo, y han evaluado la posible eficacia de las medidas de mitigación que podrían estar disponibles y serían razonablemente efectivas, según la Dirección, durante este periodo. En cada escenario, se han tenido en cuenta los efectos sobre la liquidez, la solvencia y la capacidad para captar financiación hasta diciembre de 2022.

Los escenarios modelados han considerado el impacto potencial de una recesión económica mundial, de una crisis en los

precios del combustible y de huelgas e interrupciones operativas. Estos escenarios han contemplado los principales riesgos que podrían tener el mayor impacto potencial en la viabilidad en dicho periodo.

A partir de dicha evaluación, los consejeros albergan expectativas razonables de que el Grupo podrá seguir adelante con sus operaciones y satisfacer sus obligaciones, según vayan, hasta diciembre de 2022.

Cumpliendo con nuestro compromiso



Los resultados financieros del Grupo en 2017 han sido muy sólidos; el entorno macroeconómico del Grupo y el sector mejoró con respecto a 2016 y la demanda ha ido mejorando a lo largo del año. Conseguimos un beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales de 3.015 millones de euros antes de partidas excepcionales, con un margen ajustado del 14,4%, en consonancia con nuestro indicador clave de rendimiento. El beneficio neto después de impuestos antes de partidas excepcionales se situó en 2.243 millones de euros y el beneficio ajustado por acción aumentó un 14,0%, por encima de nuestro objetivo de crecimiento medio de más del 12%.

La fortaleza y singularidad del modelo de negocio de IAG permitieron al Grupo sacar el máximo partido a las oportunidades de este año mediante el lanzamiento de LEVEL, para atender las necesidades de un mercado desatendido, y los incrementos estratégicos de la capacidad a medida que mejoraba el entorno económico.

Durante el último trimestre de 2016, la evolución de nuestros ingresos y nuestro yield dio señales de mejora. Esta tendencia continuó en 2017 y, a partir del segundo trimestre, nuestros ingresos de pasaje en base unitaria y a tipos de cambio constantes aumentaron sistemáticamente con respecto al año anterior. Los ingresos de pasaje mostraron fortaleza en nuestros principales mercados estratégicos, mientras que IAG Cargo, MRO, BA Holidays y Avios también aumentaron.

Aunque en 2017 nuestros costes unitarios excluido el combustible aumentaron, seguimos apostando por mejorar nuestros costes. A pesar de las iniciativas de reducción de costes desarrolladas durante el año, nuestros costes aumentaron por varias razones, como las interrupciones de las

operaciones, los pagos de retribuciones variables y las pensiones. El Grupo vio el buen momento para abordar el problema de los costes de los planes de prestación definida de British Airways y ha lanzado una consulta sobre planes de pensiones con todos los empleados afectados. Esperamos conocer el impacto del acuerdo en marzo de 2018. También se registró un aumento de los costes debido a nuestro nuevo modelo de distribución, que también traerá consigo un aumento de los ingresos; un cambio importante en nuestro modelo de ventas que nos está acercando más a los clientes. A lo largo de los años, la tendencia de los costes unitarios excluido el combustible ha sido decreciente, y seguiremos enfocados en esto en 2018.

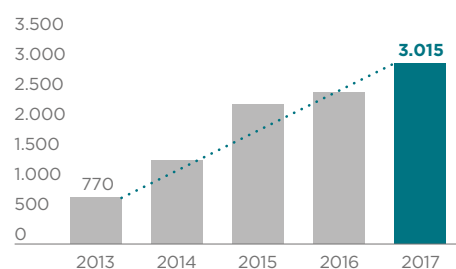
Nuestros planes favorecen la inversión y nuestro objetivo es seguir mejorando la solidez de las operaciones y la experiencia del cliente, en parte a través de la digitalización. Seguimos invirtiendo en Hangar 51 e introdujimos el *Net Promoter Score* como un nuevo indicador de rendimiento del Grupo. En este primer año, conseguimos nuestro objetivo con 16,8 de puntuación de recomendación para las compañías del Grupo.

Los parámetros financieros del Grupo eran sólidos al inicio de 2017 y mejoraron durante el año reflejando la evolución del EBITDAR y volumen de entregas programadas de aviones, menor de lo normal. Seguiremos evaluando las oportunidades de crecimiento orgánico e inorgánico que estén en consonancia con nuestras prioridades estratégicas. En 2017, cumpliendo con nuestro compromiso de conseguir rentabilidades sostenibles, devolvimos 1.000 millones de euros a nuestros accionistas.

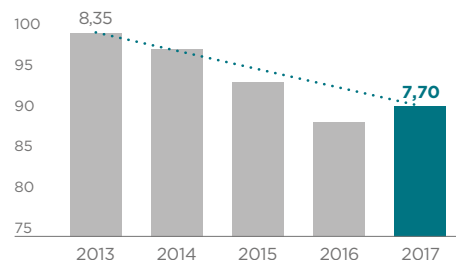
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri
Director financiero

“La fortaleza y singularidad del modelo de negocio de IAG permitieron al Grupo sacar el máximo partido a las oportunidades de este año.”

Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales (millones de euros)

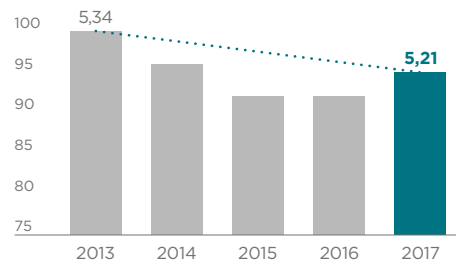


Ingresos unitarios totales (céntimos de €)



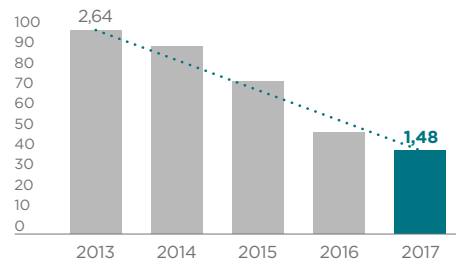
Aumento / disminución unitario a tipos de cambio constantes indexados a 2013

Costes unitarios excluido el combustible (céntimos de €)



Aumento / disminución unitario a tipos de cambio constantes indexados a 2013

Costes unitarios de combustible (céntimos de €)



Aumento / disminución unitario a tipos de cambio constantes indexados a 2013

Crecimiento del consumo ante la mejora de las condiciones

Crecimiento del PIB mundial

Real 2017	+3,7%
Previsión del FMI (enero de 2017)	+3,4%
Real 2016	+3,2%

El PIB mundial superó las expectativas en 2017, a diferencia de lo sucedido los dos últimos años, donde el PIB mundial estuvo por debajo de las expectativas. Con respecto a 2017, el FMI destacó que el crecimiento de las economías avanzadas más sólido de lo previsto, en particular, la zona euro, fue un factor fundamental. Para 2018, el FMI augura un incremento en la tasa de crecimiento global y que la ralentización del crecimiento de las economías avanzadas se vea complementada por la aceleración del crecimiento de las economías emergentes y en desarrollo.

Crecimiento del PIB de Reino Unido

Real 2017	+1,7%
Previsión del FMI (enero de 2017)	+1,5%
Real 2016	+1,8%

El PIB del Reino Unido creció un 1,7%, algo menos que en 2016, pero 0,2 puntos porcentuales por encima de las previsiones del FMI de enero de 2017. Sin embargo, la tasa de crecimiento del PIB se desaceleró durante el año: la economía avanzó un 2,1% en el primer trimestre, un 1,9% en el segundo, un 1,7% en el tercero y un 1,5% en el cuarto. El índice de confianza del consumidor de GfK permaneció en terreno negativo y empeoró paulatinamente a lo largo de 2017: comenzó enero en el -5%, para descender hasta el -13% en diciembre de 2017. El índice lleva en territorio negativo desde enero de 2016 y se encuentra en niveles solo ligeramente superiores a su cota de julio de 2016 (-12%) tras el referéndum en el que Reino Unido votó abandonar la Unión Europea. Sin embargo, la tasa de desempleo cayó durante el año del 4,8% en diciembre de 2016 al 4,3% en noviembre de 2017. De cara a 2018, tanto la OCDE como el FMI pronostican una ralentización en el crecimiento del PIB del Reino Unido, situándolo, respectivamente, en el 1,2% y el 1,5%. En su previsión, la OCDE aseguró que "se espera que la ralentización del crecimiento continúe durante 2018 con motivo de la persistencia de la incertidumbre en torno al resultado de las negociaciones sobre la decisión de abandonar la Unión Europea y el impacto del alza de la inflación en el poder adquisitivo de los hogares". Al igual que el pasado año, las previsiones de crecimiento del PIB del Reino Unido que formulan los distintos organismos presentan fuertes divergencias, ya que oscilan entre el 0,5% y el 2,2% para 2018.

Crecimiento del PIB de la zona euro

Real 2017	+2,4%
Previsión del FMI (enero de 2017)	+1,6%
Real 2016	+1,8%

El crecimiento económico en la zona euro se aceleró 0,3 puntos hasta el 2,1%, respecto a 2016. A lo largo del año, la tasa de crecimiento se aceleró y se situó en un 2,1% en el primer trimestre, un 2,4% en el segundo, un 2,6% en el tercero y un 2,7% en el cuarto. El repunte en el crecimiento de 2017 contrasta con la caída del PIB que tanto la OCDE como el FMI habían previsto a comienzos de 2017. El FMI afirmó que "el avance del crecimiento en 2017 responde principalmente a la aceleración de las exportaciones en un contexto de repunte generalizado del comercio mundial y a la persistencia de la solidez de la demanda interna gracias al apoyo de condiciones financieras expansivas y al descenso del riesgo político y la incertidumbre en torno a las políticas públicas". La mayor parte de los riesgos políticos previstos para 2017 no se materializaron y, los que sí se materializaron, no lastraron la economía de la zona euro. La tasa de desempleo continuó cayendo: en diciembre de 2016, se situaba en el 9,6% y en noviembre de 2017 era del 8,7%. Para 2018, la previsión de la OCDE se mantuvo sin cambios y el FMI prevé un ligero descenso en la tasa de crecimiento del PIB, que sitúan en el 2,1% y el 2,2%, respectivamente.

Crecimiento del PIB de Estados Unidos

Real 2017	+2,3%
Previsión del FMI (enero de 2017)	+2,3%
Real 2016	+1,5%

La tasa de crecimiento del PIB de Estados Unidos se aceleró 0,6 puntos hasta el 2,3% en 2017, con lo que estuvo, en general, en consonancia con las previsiones del FMI para dicho año. El dinamismo de la economía estadounidense se incrementó durante el año y el PIB creció un 2,0% en el primer trimestre, un 2,2% en el segundo, un 2,3% en el tercero y un 2,5% en el cuarto. La confianza del consumidor siguió siendo alta: el índice de confianza de los consumidores que elabora la Universidad de Michigan fue todos los meses superior a su nivel máximo de 2016. El mercado de trabajo también mantuvo su solidez al descender la tasa de desempleo ligeramente hasta el 4,7% al cierre de 2017, frente al 4,9% en que finalizó 2016. De cara a 2018, se prevé una tasa de crecimiento del PIB generalmente estable, que el FMI sitúa en el 2,5% y la OCDE, en el 2,1%. Sin embargo, las previsiones actuales de la OCDE se formularon antes de que se aprobara la rebaja impositiva en Estados

Unidos en diciembre de 2017, por lo que no incluyen el estímulo fiscal que podría suponer. Sin embargo, los pronósticos del FMI fueron actualizados después de los recortes de impuestos en los Estados Unidos, FMI pronostica una aceleración de +2,7% debido al impacto de la esperada reforma fiscal de Estados Unidos.

Crecimiento del PIB de Latinoamérica

Real 2017	+1,3%
Previsión del FMI (enero de 2017)	+1,2%
Real 2016	-0,9%

En sintonía con las previsiones del FMI, Latinoamérica dejó atrás la recesión en 2017 para cerrar el año en positivo, a diferencia de la contracción del PIB de 2016. La divergencia económica de los años anteriores fue menor en 2017, ya que tanto Sudamérica, como Centroamérica y el Caribe registraron cifras positivas de crecimiento económico. Sudamérica mostró la mayor mejora del crecimiento del PIB: en 2017, avanzó un 0,6%, frente al -2,6% de 2016. Tanto Brasil como Argentina dejaron atrás la recesión, Colombia registró un nivel de crecimiento similar a 2017 y aunque Venezuela siguió en recesión, su contracción fue menor en 2017 que en 2016. En cuanto a tasas de crecimiento, Argentina fue el país que mayor mejora se anotó al avanzar su PIB un 2,5% en 2017, frente a la caída del 2,2% de 2016, mientras que Brasil creció un 0,7% en 2017, evolución que contrasta con el -3,6% de 2016. De cara a 2018, el FMI prevé actualmente una nueva mejora en la tasa de crecimiento (+1,9%) para Latinoamérica y que todos los países de la región, salvo Venezuela, registren tasas positivas de crecimiento del PIB; no obstante, el organismo prevé que la contracción del PIB de Venezuela sea menor en 2018 que en 2017.

Perspectivas del sector

La IATA prevé que los márgenes operativos del sector a escala global desciendan ligeramente hasta el 8,1% en 2018, frente al 8,3% de 2017 y el 9,2% de 2016. Se espera que la capacidad de asientos se incremente un 5,1% en 2018 y los AKO aumenten un 5,7%, en ambos casos por debajo de las tasas de crecimiento registradas en 2017 y 2016. Se prevé que el coeficiente de ocupación de pasaje avance ligeramente hasta el 81,4%, frente al 81,2% de 2017, y que el *yield* de pasaje se mantenga estable en comparación con 2017.

La IATA pronostica que África generará el margen más bajo y será la única región con márgenes netos negativos después de impuestos en 2018 (-0,3%). Al igual que en los cuatro años anteriores, la IATA atribuye estas pérdidas a los conflictos de la región y los bajos precios de las materias primas. Una vez más, se prevé que las aerolíneas norteamericanas generen los márgenes más elevados, aunque se espera que sean ligeramente inferiores a los de 2017. Asia-Pacífico es la única otra región que la IATA prevé que presentará márgenes más bajos que en 2017. Para Europa, la IATA pronostica márgenes netos después de impuestos del 5,2%, superiores al 4,8% de 2017, y que sea la segunda región con margen más alto por detrás de Norteamérica.

Controles regulatorios

El sector de las aerolíneas es uno de los más regulados del mundo e IAG continúa siguiendo los avances normativos a escalas nacional, regional y mundial, incluida la adopción de reglamentos medioambientales. En 2017, fue clave que la Comisión Europea confirmara que la exención de los vuelos internacionales del RCDE de la UE permanecerá en vigor hasta 2023, al preverse para 2021 el despliegue de CORSIA, el sistema normativo global liderado por la OACI. Para obtener información más detallada, véase el apartado sobre Sostenibilidad.

Decisión del Reino Unido de abandonar la Unión Europea

IAG continúa considerando que la salida del Reino Unido de la Unión Europea no incidirá significativamente en nuestro negocio y en 2017 mantuvimos extensas conversaciones con las autoridades competentes para velar por que se comprendan y tengan en cuenta nuestras posturas sobre los acuerdos de aviación tras el abandono de Reino Unido de la Unión Europea. Dichas conversaciones incluyeron diálogos con los gobiernos británico, español e irlandés, así como con la Comisión Europea, y seguimos mostrándonos optimistas acerca de las relaciones futuras en materia de aviación entre el Reino Unido y la Unión Europea. Durante el año, también se produjeron avances en los acuerdos de cara a su salida de la Unión Europea entre el Reino Unido y terceros países con mercados regidos actualmente por convenios de la Unión Europea; es el caso, entre otros, de Estados Unidos, donde prevemos que continúen sin interrupciones los regímenes abiertos y liberales actuales una vez el Reino Unido abandone la Unión Europea.

Impuesto a los pasajeros aéreos (APD)

El gobierno británico continúa imponiendo a las aerolíneas los impuestos a la aviación más altos del mundo y, si bien sus presupuestos de noviembre de 2017 congelaron el APD aplicable a billetes de clase turista a partir de 2018, siguió incrementando el tributo aplicable a los billetes de cabina *premium*. IAG seguirá oponiéndose firmemente a este impuesto mal concebido que grava la capacidad del Reino Unido de entablar relaciones comerciales y atraer empresas y turismo. Mientras tanto, el impuesto sobre las salidas de vuelos del gobierno escocés, previsto originalmente para abril de 2018 y que contemplaba reducir los impuestos en los aeropuertos escoceses hasta en un 50%, se ha retrasado y no existe una fecha concreta para su puesta en marcha.

Política de visados del Reino Unido

Pensamos que existe una mayor probabilidad de avances en este ámbito dada la mayor importancia que el gobierno del Reino Unido atribuye al comercio con países extracomunitarios de cara a su salida de la Unión Europea. Consideramos que la adopción de un visado válido durante diez años mejorará el atractivo del Reino Unido entre los visitantes procedentes de mercados clave como China e India y mantendremos esta misma postura durante el próximo año.

Aeropuertos del Reino Unido

Durante 2017, el gobierno británico llevó a cabo dos consultas sobre su declaración preliminar de política aeroportuaria nacional (la "Declaración"), que recomienda la construcción de una nueva pista al noroeste de Londres Heathrow, y presentó unas nuevas previsiones de tráfico para respaldar sus propuestas.

IAG cree que la ampliación de Heathrow representa un avance muy positivo para su negocio y el conjunto de la economía británica, si bien continúa cuestionando los excesivos costes de las propuestas formuladas por el operador de Londres Heathrow, HAL, y defiende que los costes deben mantenerse en los niveles actuales, en términos reales, para que la capacidad nueva sea comercialmente viable.

Las nuevas previsiones de tráfico del gobierno indican que el tráfico de conexión en Londres Heathrow aumentará, por lo que IAG le urge asimismo a garantizar que se mantendrá la flexibilidad operativa en el aeropuerto de forma que las conexiones, incluidas aquellas con rutas comerciales clave, sigan resultando viables. IAG continuará conversando activamente con las autoridades y los reguladores para explicar las ventajas de las operaciones en *hubs* y respaldar un enfoque creativo y de costes reducidos en torno a la ampliación de Heathrow de cara a la votación de la Declaración en el parlamento británico a mediados de 2018.

Política nacional de aviación irlandesa

IAG acogió con satisfacción la publicación de la Declaración de política nacional del gobierno irlandés sobre regulación de las tasas aeroportuarias, que concluyó que debe continuar la regulación económica del aeropuerto de Dublín. IAG, a través de Aer Lingus, sigue participando activamente en el Foro Nacional de Desarrollo de la Aviación Civil del gobierno irlandés para velar por que sus puntos de vista sobre cuestiones regulatorias relacionadas con la aviación en Irlanda, la política de aviación y la salida del Reino Unido de la Unión Europea sean escuchados en las más altas instancias.

Entorno normativo en España

IAG sigue de cerca las repercusiones políticas del nuevo gobierno que se formará en Cataluña en 2018. IAG mantiene su confianza en que la situación económica subyacente en España favorezca el crecimiento futuro tal y como ponen de manifiesto el descenso de la tasa de desempleo hasta su nivel más bajo en ocho años y la previsión de crecimiento económico del gobierno español para 2018, al igual que el pasado año. En este contexto, IAG acogió con satisfacción la sentencia del Tribunal Supremo de abril de 2017 de no imponer restricciones operativas en Madrid Barajas.

Política europea de aviación

IAG sigue dialogando con las instituciones y los Estados miembros de la Unión Europea para velar por que se tengan en cuenta sus intereses en el desarrollo de políticas en materia de aviación, todo ello en estrecha colaboración con Airlines for Europe. Concretamente, IAG sigue animando a los gobiernos a que tomen medidas orientadas a reducir el impacto sobre los consumidores de las huelgas de controladores de tráfico aéreo, promuevan una reforma de la obsoleta e ineficaz regulación sobre tasas aeroportuarias y desincentiven la proliferación de impuestos a la aviación que lastran el crecimiento económico.

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. Los detalles del sistema se dieron a conocer en diciembre de 2017, de modo que las aerolíneas puedan atenderse a él a partir de enero de 2019.

La Unión Europea anunció en 2017 que el ámbito intracomunitario de su régimen de comercio de derechos de emisión seguirá vigente hasta 2023.

IAG se opone a que dichos vuelos se sometan a una doble regulación por medio de dos mecanismos de mercado diferentes, por lo que respaldará la adopción de CORSIA para garantizar que pase a ser el patrón de mercado dominante en la industria de la aviación.

Datos de IATA sobre el crecimiento del mercado

La industria del transporte aéreo vivió otro buen año y registró un crecimiento de la demanda por encima de las tendencias. El impulso creció durante el año, partiendo de una base débil en la primera mitad de 2016.

La capacidad total aumentó un 6,3% y las regiones con crecimientos más fuertes fueron Oriente Medio, Europa y Asia, con un descenso de los coeficientes de ocupación en Oriente Medio. Europa tuvo el coeficiente de ocupación más alto, 1,5 puntos más alto, seguida de Norteamérica, aunque el coeficiente de ocupación de esta región se mantuvo prácticamente plano con respecto al año anterior. En total, el coeficiente de ocupación mejoró 0,9 puntos, hasta el 81,4%, y acumula más de cinco años consecutivos de subidas.

Crecimiento de mercado de IATA

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017	AKO Incr./ (dism.)	Coeficiente de ocupación de pasajeros (%)	Incr./ (dism.)
Europa	6,2%	83,9	1,5 pts
Norteamérica	4,1%	83,6	0,1 pts
Latinoamérica	5,5%	81,8	1,0 pts
África	2,9%	70,9	2,3 pts
Orient Medio	6,5%	74,5	(0,2) pts
Asia-Pacífico	8,4%	81,0	1,3 pts
Mercado total	6,3%	81,4	0,9 pts

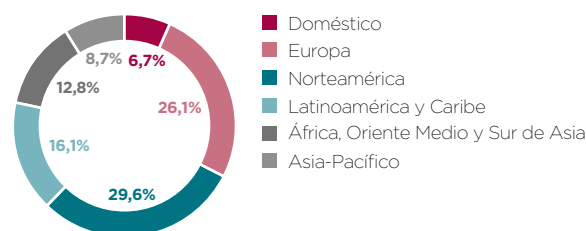
Fuente: Análisis de IATA para el mercado aéreo de pasajeros

Capacidad de IAG

En 2017, IAG incrementó su capacidad, medida en asientos-kilómetro ofertados (AKO), en un 2,6%, cifra que incluye el lanzamiento de LEVEL en junio. La capacidad fue superior en todas las aerolíneas y en todas las regiones, excepto Europa. Esto refleja en parte las nuevas rutas de largo radio de British Airways, Aer Lingus y LEVEL, así como el impacto anual completo de las rutas lanzadas en 2016 por Iberia y Aer Lingus. Vueling aumentó su capacidad en los trimestres de baja demanda para reducir su estacionalidad, en línea con su estrategia.

El coeficiente de ocupación de IAG aumentó un punto frente al año anterior y se situó en el 82,6%, 1,2 puntos por encima de la media de la IATA.

Red de IAG por región



Segmentos de mercado

En los mercados **domésticos** de IAG, la capacidad creció un 5,4%, con aumentos en Vueling e Iberia. En el marco de su estrategia NEXT, Vueling aumentó frecuencias en las rutas existentes y lanzó cinco nuevas rutas. La capacidad en el mercado doméstico de Iberia aumentó, con crecimiento en las Baleares y las Canarias. Este efecto quedó compensado en parte por el lanzamiento del producto Club Europe en los vuelos domésticos de British Airways en abril de 2017, lo que redujo el número de asientos. La evolución del coeficiente de ocupación fue buena, casi dos puntos mayor que el año anterior.

Capacidad de IAG

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017	AKO Incr./ (dism.)	Coeficiente de ocupación de pasajeros (%)	Incr./ (dism.)
Doméstico	5,4%	83,2	1,9 pts
Europa	(0,2%)	82,0	2,1 pts
Norteamérica	4,2%	82,3	(0,7) pts
Latinoamérica y Caribe	3,2%	84,0	0,9 pts
África, Oriente Medio y Sur de Asia	4,0%	80,8	1,3 pts
Asia-Pacífico	1,0%	84,6	2,1 pts
Total red	2,6%	82,6	1,0 pts

La capacidad del Grupo en **Europa** se mantuvo constante con respecto al año anterior. El aumento en Aer Lingus, incluido un nuevo servicio a Split y más vuelos durante el invierno, se compensó con las reducciones de Iberia y Vueling. El coeficiente de ocupación creció dos puntos, con mejoras en British Airways, Vueling e Iberia.

Norteamérica siguió representando la mayor parte de la red de IAG, con casi un 30%. La capacidad se incrementó principalmente en Aer Lingus, gracias a una nueva ruta entre Dublín y Miami y al impacto anual completo de las rutas lanzadas en 2016, y mediante el lanzamiento de las rutas de LEVEL a Oakland (San Francisco) y Los Ángeles. British Airways también incrementó su capacidad con tres nuevas rutas a Nueva Orleans, Fort Lauderdale y Oakland (San Francisco), aunque este efecto se compensó parcialmente con las cancelaciones a causa del mal tiempo. Las cifras de pasajeros aumentaron a un ritmo ligeramente más bajo que la capacidad, pero el coeficiente de ocupación se mantuvo en un nivel elevado del 82,3%.

IAG aumentó su capacidad en **Latinoamérica y el Caribe** con la nueva ruta de British Airways a Santiago de Chile y las nuevas rutas de LEVEL a Buenos Aires y Punta Cana. Iberia aumentó sus frecuencias a Ciudad de México y Buenos Aires durante el año, aunque registró un descenso total de la capacidad debido a la reducción de frecuencias en otras rutas, como Brasil y Costa Rica. El coeficiente de ocupación en esta región aumentó y se situó en casi dos puntos por encima de la media del sector.

Tras los descensos de 2016, la capacidad en **África, Oriente Medio y el sur de Asia** aumentó en 2017, con incrementos en British Airways derivados de la división de las rutas con parada en rutas separadas (Doha/Bahréin, Muscat/Abu Dhabi) y del impacto anual completo de la ruta de Iberia a Johannesburgo. El coeficiente de ocupación mejoró 1,3 puntos.

En **Asia-Pacífico**, el aumento de la capacidad se debió al impacto anual completo de las rutas de Iberia a Shanghai y Tokio, efecto compensado parcialmente por el descenso de la capacidad de British Airways a raíz de la suspensión de la ruta a Chengdu y los cambios por el menor tamaño de los aviones que operan las rutas a Japón. Los coeficientes de ocupación aumentaron 2,1 puntos y siguieron siendo los más altos de la red de IAG.

Lanzamiento de LEVEL

El 17 de marzo, IAG lanzó LEVEL, una nueva marca de aerolínea de bajo coste de largo radio que comenzó a operar en junio de 2017 con vuelos desde Barcelona a Los Ángeles, Oakland (San Francisco), Buenos Aires y Punta Cana. LEVEL opera con dos nuevos Airbus A330 equipados con 293 asientos en clase turista y 21 en clase turista premium. A partir de marzo de 2018, LEVEL también volará entre Barcelona y Boston.

En noviembre de 2017, IAG anunció la inauguración de la nueva base de LEVEL en París-Orly. Los vuelos comenzarán en julio de 2018 y conectarán el aeropuerto francés con Montreal, Nueva York, Guadalupe y Martinica, con dos aviones adicionales.

Efecto de los tipos de cambio antes de partidas excepcionales

Los movimientos de los tipos de cambio se calculan convirtiendo los resultados del ejercicio actual usando los tipos de cambio del año anterior. La conversión de los resultados en divisas distintas al euro a la divisa de presentación de la información financiera del Grupo, el euro, principalmente los de British Airways y Avios, afectó a los ingresos y gastos 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. El Grupo genera un excedente en la mayor parte de divisas en las que opera, con la excepción del dólar estadounidense, ya que la inversión en inmovilizado, las amortizaciones de deuda y las compras de combustible generalmente generan un déficit. A tipos de cambio constantes, el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales del Grupo habría sido 35 millones de euros mayor.

El Grupo cubre su exposición económica derivada de la realización de transacciones en moneda extranjera. El Grupo no cubre el efecto de la conversión que se realiza para presentar la información en euros.

Millones de euros	Incr./ (dism.)
Ingresos declarados	
Impacto de las conversiones	(1,057)
Impacto de las transacciones	467
Efecto total de los tipos de cambio sobre los ingresos	(590)
Gastos operativos declarados	
Impacto de las conversiones	930
Impacto de las transacciones	(375)
Efecto total de los tipos de cambio sobre los gastos de las operaciones	555
Beneficio de las operaciones declarado	
Impacto de las conversiones	(127)
Impacto de las transacciones	92
Efecto total de los tipos de cambio sobre el beneficio de las operaciones	(35)

La media ponderada anual de los tipos de cambio, desde el punto de vista de la conversión y las transacciones, se describe a continuación.

	2017	Incr./ (dism.)
Conversión - Balance de situación (media ponderada)		
GBP a EUR	1,13	(4,6%)
Conversión - Cuenta de resultados (media ponderada)		
GBP a EUR	1,14	(6,3%)
Transacción (media ponderada)		
GBP a EUR	1,14	(5,9%)
EUR a USD	1,14	2,5%
GBP a USD	1,29	(3,7%)

Ingresos

Millones de euros	2017	Año sobre año a tipos de cambio constantes	Incr./ (dism.) Por AKO a tipos de cambio constantes
Ingresos de pasaje	20.245	4,1%	1,5%
Ingresos de carga	1.084	8,0%	
Otros ingresos	1.643	5,6%	
Ingresos totales	22.972	4,4%	

Ingresos de pasaje

Según los datos presentados, los ingresos de pasaje del Grupo crecieron un 1,6% con respecto al año anterior, con un efecto cambiario adverso de 2,5 puntos, mientras que la capacidad se incrementó un 2,6%. A tipos de cambio constantes, los ingresos unitarios de pasaje (ingresos de pasaje por AKO) aumentaron un 1,5% gracias a un ligero ascenso del yield (ingresos de pasaje/pasajeros-kilómetro transportados), que subió un 0,3%, y a un incremento de 1 punto en el coeficiente de ocupación.

Continuando con la tendencia alcista de los ingresos registrada a finales de 2016, los ingresos unitarios de pasaje mejoraron durante el año y frente al año anterior en todos los trimestres menos el primero. Esta evolución se debió al incremento del yield y de los coeficientes de ocupación. En el mercado Doméstico, los ingresos unitarios de pasaje del Grupo descendieron debido al aumento de la capacidad en Vueling con objeto de reducir los picos de estacionalidad en su programación de vuelos. El Grupo obtuvo buenos resultados en Europa, con importantes mejoras de los ingresos unitarios en Iberia y Vueling en un contexto de ligera reducción de la capacidad.

El crecimiento de la capacidad en Norteamérica afectó a la evolución interanual de los ingresos unitarios de pasaje del Grupo, con descensos en Iberia y Aer Lingus, y el efecto diluyente del lanzamiento de LEVEL. Los ingresos unitarios de pasaje de British Airways aumentaron. En Norteamérica, las tendencias de los ingresos unitarios fueron positivas durante el periodo.

Los ingresos unitarios de pasaje de Latinoamérica, el Caribe y Asia-Pacífico, mostraron las señales más claras de recuperación, con aumentos tanto en British Airways como en Iberia. Las economías latinoamericanas, como Brasil y Argentina, experimentaron una mejoría, mientras que en Asia-Pacífico la demanda aumentó por el descenso de la actividad terrorista en Europa.

En África, Oriente Medio y sur de Asia, los ingresos unitarios de pasaje apenas variaron con respecto al año anterior y evolucionaron de forma dispar durante el ejercicio y a lo largo de la red de Grupo.

El Grupo transportó más de 104 millones de pasajeros, lo que supone un aumento del 4,1% con respecto a 2016, destacando la fuerte demanda registrada por LEVEL y la mejoría del coeficiente de ocupación en tres de las otras cuatro aerolíneas. El *Net Promoter Score* del Grupo se situó en el 16,8%, alcanzando el objetivo-medio definido del 16,5%. Esta es una métrica nueva introducida por el Grupo este año.

Ingresos de carga

Tras la fuerte competencia que caracterizó al sector en 2016, IAG Cargo se adaptó a un mercado inesperadamente activo en 2017, sobre todo durante la segunda parte del año. Los ingresos de carga del periodo aumentaron un 8,0% a tipos de cambio constantes, mientras que el volumen medido en toneladas-kilómetro transportadas (TKT) creció un 5,6% sobre un aumento de la capacidad del 4,8%. Las condiciones comerciales siguieron siendo difíciles en algunas regiones, aunque se beneficiaron de la fortaleza mostrada por el negocio en Asia-Pacífico tras los débiles resultados del mismo periodo del año pasado. El yield recibió un impulso en el último tramo del año, ya que la demanda en los mercados clave de IAG Cargo fue superior a la oferta. Las prioridades estratégicas siguieron siendo los productos premium, las inversiones para el crecimiento y la modernización del negocio.

Otros ingresos

"Otros ingresos" engloba la actividad del programa BA Holidays, los ingresos de Avios procedentes de los puntos emitidos y los canjes de productos, el mantenimiento de aviones y el handling. Estos ingresos aumentaron un 1,4%, un 5,6% a tipos de cambio constantes, debido principalmente al crecimiento de la actividad de mantenimiento para terceros (MRO) y de los negocios de handling de Iberia. El negocio MRO realizó más revisiones de mantenimiento pesado en 2017 con respecto a 2016. Los ingresos de BA Holidays y Avios también aumentaron, en respuesta al mayor número de puntos vendidos a socios financieros y al mayor volumen de canjes de productos.

Los ingresos totales del Grupo aumentaron un 1,8%, registrándose incrementos en pasaje, carga y otros ingresos. A tipos de cambio constantes, los ingresos totales demostraron mayor fortaleza, aumentando un 4,4%.

Gastos antes de partidas excepcionales

Gastos de personal

Según los resultados presentados, los gastos de personal del Grupo aumentaron un 0,2% y un 4,6% a tipos de cambios constantes. En base unitaria y a tipos de cambio constantes, los costes unitarios de personal crecieron un 2,0% y las mejoras de la productividad compensaron parcialmente el efecto de las retribuciones variables y la inflación salarial.

Los costes unitarios de personal se incrementaron en British Airways, mientras que la productividad subió gracias a las mejoras de la eficiencia. El incremento de los costes unitarios de personal se debió a un mayor cargo por pensiones a raíz del descenso de los rendimientos de los bonos AA, el aumento de las retribuciones variables por la consecución de los objetivos de 2017 y la inflación salarial. Los costes unitarios de personal de Vueling también crecieron debido al aumento de las retribuciones variables y al considerable aumento de la plantilla media equivalente (PME) como consecuencia del programa NEXT de Vueling. El incremento de la PME responde al impacto anual completo del cambio realizado en 2016 para reforzar la plantilla interna con un crecimiento anual de la capacidad relativamente bajo, para reducir la estacionalidad de su programación de vuelos. En Aer Lingus e Iberia, la evolución de los costes unitarios de personal fue buena con respecto al año anterior gracias al crecimiento eficiente, además de la mejora de la productividad.

La productividad total del Grupo mejoró un 2,5%, con un ligero incremento interanual de la PME (un 0,1% mayor); el Grupo empleó a una media de 63.422 personas en su PME en 2017.

Gastos de personal

Millones de euros	2017	Incr./ (dism.)	
		Año sobre año a tipos de cambio constantes	Por AKO a tipos de cambio constantes
Gastos de personal	4.740	4,6%	2,0%

Productividad

	2017	Incr./ (dism.) Año sobre año
Productividad	4.828	2,5%
Plantilla Media Equivalente	63.422	0,1%



Véase la nota 7 de los estados financieros para más información sobre nuestros gastos y las cifras de personal.

Gastos de combustible y derechos de emisión

Los gastos totales de combustible del ejercicio descendieron un 5,4%; a tipos de cambio constantes y en base unitaria, los gastos de combustible descendieron un 9,1%. Los gastos de combustible se beneficiaron del descenso del precio medio del combustible después de coberturas y de la eficiencia de la nueva flota y la mejora en los procedimientos operativos. El impacto de la conversión de monedas en las transacciones sobre los costes del combustible, netos de coberturas, fue negativo para el Grupo en 5,9 puntos porcentuales y refleja la mayor fortaleza del dólar estadounidense, sobre todo frente a la libra esterlina.

Gastos de combustible y derechos de emisión

Millones de euros	2017	Incr./ (dism.)	
		Año sobre año a tipos de cambio constantes	Por AKO a tipos de cambio constantes
Gastos de combustible y derechos de emisión	4.610	(6,8%)	(9,1%)



Véase la nota 25 de los estados financieros para más información sobre nuestra política de coberturas.

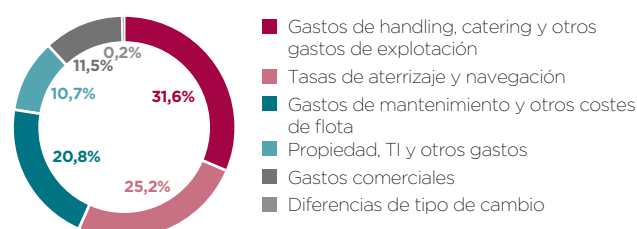
Gastos asociados a proveedores

Los gastos totales asociados a proveedores aumentaron un 1,8%, con un efecto positivo de 4,2 puntos por los tipos de cambio. A tipos de cambio constantes y en base unitaria, los gastos asociados a proveedores aumentaron un 3,4%. En 2017, las actividades del Grupo no relacionadas con los AKO, como MRO, BA Holidays y Avios crecieron, lo que aumentó los gastos asociados a proveedores, en especial los de Handling, catering y otros gastos de explotación, y los Gastos de Mantenimiento y otros costes de la flota, con el correspondiente aumento en Otros ingresos.

Gastos asociados a proveedores

Millones de euros	2017	Incr./ (dism.)	
		Año sobre año a tipos de cambio constantes	Por AKO a tipos de cambio constantes
Gastos asociados a proveedores:			3,4%
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	2.700	6,5%	
Tasas de aterrizaje y navegación	2.151	2,0%	
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	1.773	6,1%	
Propiedad, TI y otros gastos	915	9,4%	
Gastos comerciales	982	11,8%	
Diferencias de tipos de cambio	14	-	

Los costes unitarios asociados a proveedores relacionados con el negocio de aerolínea de British Airways a tipos de cambio constantes aumentaron, debido a las indemnizaciones abonadas a causa de las interrupciones del servicio tras el corte del suministro eléctrico de mayo de 2017, al aumento de los costes de mantenimiento por el mayor número de horas de vuelo y a las subidas de precios de los contratos de motores de pago por consumo, así como al nuevo modelo de distribución (NDM), que incrementó los costes (y los ingresos). Los costes unitarios asociados a proveedores relacionados con el negocio de aerolínea de Iberia a tipos de cambio constantes crecieron a causa del NDM y el marketing en relación con la campaña de su 90º aniversario, por las provisiones relacionadas con litigios de IVA y por el impacto contable de la adquisición de cuatro Airbus A340-600 al final de su periodo de arrendamiento. Los costes unitarios asociados a proveedores de Vueling mejoraron debido a las indemnizaciones relacionadas con las interrupciones del servicio registradas en 2016, incluyendo también una reducción de los costes de mantenimiento por el menor número de arrendamientos con tripulación. Los costes unitarios asociados a proveedores de Aer Lingus evolucionaron de forma positiva, gracias a las iniciativas de ahorro de costes y al



Por categoría de gasto:

Los **gastos de handling, catering y otros gastos de explotación** aumentaron un 6,5% excluyendo los efectos cambiarios. Los gastos crecieron a raíz del aumento de los volúmenes en el negocio de carga y el mayor número de compras de productos en BA Holidays y de canje de productos en Avios, con el correspondiente incremento de los ingresos. Este crecimiento también se debe a las mayores indemnizaciones y reclamaciones por pérdidas de equipaje relacionadas con las interrupciones del servicio sufridas por British Airways. Además, el Grupo transportó un 4,1% más de pasajeros durante el año.

Las **tasas de aterrizaje y navegación** aumentaron un 2,0%, excluyendo los efectos cambiarios. Estos costes aumentaron debido al crecimiento de la actividad; así, las horas de vuelo y los segmentos volados crecieron un 1,6% y un 1,2%, respectivamente, lo que se compensó parcialmente por las reducciones de precios en los contratos de África. El Grupo también reconoció determinados recargos aeroportuarios como gastos (aprox. 2 puntos) durante el ejercicio, en lugar de imputarlos a ingresos, como en años anteriores, tras producirse un cambio en los contratos sin que tuviera un impacto neto en los márgenes.

Los **gastos de mantenimiento y otros costes de la flota** se incrementaron un 6,1%, excluyendo los efectos cambiarios. Estos incrementos se deben a partes iguales al crecimiento de la actividad de mantenimiento a terceros en Iberia (aprox. 3,5 puntos) por el mayor número de horas de vuelo, y al aumento de precios en los contratos de motores de pago por consumo. Estos incrementos se compensaron parcialmente con los ahorros de costes conseguidos en áreas como el mantenimiento subcontratado y la logística internacional.

Los **gastos de propiedad, TI y otros gastos** crecieron un 5,2%, un 9,4% excluyendo los efectos cambiarios. Este aumento refleja el descenso de los gastos de TI capitalizados en respuesta al progreso de los proyectos internos, una provisión relacionada con el ejercicio de opciones sobre aviones arrendados y los acuerdos judiciales, incluida una inspección de IVA.

Los **gastos comerciales** aumentaron un 11,8% excluyendo los efectos cambiarios. Los gastos subieron alrededor de 4 puntos a consecuencia del nuevo modelo de distribución, que elevó tanto los gastos como los ingresos y, al mismo tiempo, permitió al Grupo dar acceso más directo al cliente. Los gastos comerciales también crecieron por el aumento de las reservas de los pasajeros y por las iniciativas de marketing, como el 90º aniversario de Iberia.

Costes de propiedad

Los costes de propiedad del Grupo aumentaron un 4,1%, excluyendo los efectos cambiarios. Los gastos de amortización descendieron debido a la retirada de los Airbus A340-300 de Iberia y a la venta o amortización completa de varios de los aviones Boeing de largo radio de British Airways durante el año. Los costes de arrendamiento operativo de flota aumentaron debido a la reversión de una provisión fiscal que tuvo un efecto beneficioso en la base y a la incorporación de más aviones sujetos a arrendamiento operativo (Boeing 787-9 y Airbus A330) durante el periodo.

Costes de propiedad

Millones de euros	2017	Incr./ (dism.)	
		Año sobre año a tipos de cambio constantes	Por AKO a tipos de cambio constantes
Costes de propiedad	2.072	4,1%	1,5%



Véase la nota 5 de los estados financieros para más información sobre nuestros costes de propiedad

Número de flota

Número de aviones en la flota	2017	Incr./ (dism.)	
		Año sobre año	
Corto radio	357	(0,6%)	
Largo radio	189	-	
	546	(0,4%)	



Puede consultar nuestra tabla detallada de flota en la página 25.

Costes unitarios excluido el combustible

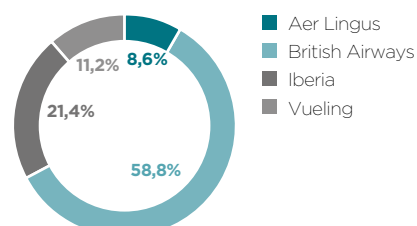
A tipos de cambio constantes, los costes unitarios totales excluido el combustible crecieron un 2,7%. Ajustado por los negocios que no son de transporte aéreo (como MRO, handling y BA Holidays) y por los tipos de cambio, el crecimiento fue del 2,1%, con incrementos en British Airways e Iberia. Los costes unitarios excluido el combustible de Aer Lingus se redujeron gracias al crecimiento eficiente y en Vueling descendieron por la mejora operativa y las iniciativas de ahorro de costes.

Beneficio de las operaciones

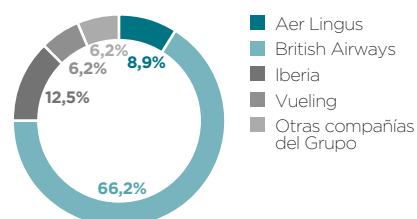
En resumen, el beneficio de las operaciones del Grupo, antes de partidas excepcionales, fue de 3.015 millones de euros en el ejercicio, lo que supone una mejora de 480 millones de euros frente al ejercicio anterior. El margen operativo ajustado del Grupo mejoró 2,1 puntos, hasta el 14,4%. Los resultados del Grupo reflejan la evolución positiva de los ingresos por la recuperación del entorno macroeconómico, con mejoras en nuestros mercados estratégicos, sobre todo Norteamérica y Sudamérica. La Dirección siguió centrada en la propuesta de valor al cliente, la solidez operativa y la consecución de ahorros de costes. Lo anterior se compensó parcialmente con el aumento de los costes derivados de las interrupciones del servicio, las retribuciones variables y los mayores costes por pensiones. Estos resultados reflejan los esfuerzos del Grupo para conseguir una base de costes competitiva mediante la mejora de la productividad y las iniciativas de gestión, a la vez que se mantiene el enfoque en la satisfacción del cliente, el valor de las marcas y en la fortaleza de nuestro modelo operativo.

Resultados financieros por marca

Capacidad




Beneficio operativo antes de partidas excepcionales



En el ejercicio completo, el beneficio de las operaciones de **Aer Lingus** fue de 269 millones de euros, lo que supone una mejora de 36 millones de euros con respecto al ejercicio anterior. La capacidad creció un 12,1% mediante la incorporación de otro Airbus A330 y por el efecto anual completo de los Airbus A330 entregados durante 2016 para apoyar la expansión de la red de largo radio de Aer Lingus.

Los ingresos de pasaje aumentaron, aunque en base unitaria descendieron a causa de la caída del yield provocada por el considerable aumento de la capacidad y las presiones competitivas. El margen operativo ajustado de Aer Lingus mejoró 1,3 puntos, hasta el 16,2%.

Aer Lingus consiguió importantes ahorros de costes mediante un crecimiento eficiente con mayor productividad y mediante las iniciativas en materia de costes. Esto incluye áreas como mantenimiento, ventas y TI.

 Consulte la página 23 para más información sobre los resultados y los planes de futuro de Aer Lingus.

Resultados financieros por marca

	Aer Lingus		British Airways	
	Millones de euros		Millones de libras esterlinas	
	2017	Incr./ (dism.)	2017	Incr./ (dism.)
AKO (millones)	26.386	12,1%	180.070	0,7%
Coeficiente de ocupación (%)	81,1	(0,5) pts	81,8	0,6 pts
Ingresos de pasaje	1.799	5,4%	11.054	6,9%
Ingresos de carga	48	6,7%	683	15,9%
Otros ingresos	12	(14,3%)	532	3,5%
Ingresos totales	1.859	5,3%	12.269	7,2%
Gastos de combustible y derechos de emisión	316	(0,9%)	2.553	3,4%
Gastos de personal	345	5,3%	2.573	5,3%
Gastos asociados a proveedores	755	4,7%	4.411	6,8%
EBITDAR	443	11,0%	2.732	13,8%
Costes de propiedad	174	4,8%	978	5,2%
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	269	15,5%	1.754	19,1%
<i>Margen operativo ajustado</i>	<i>16,2%</i>	<i>1,3 pts</i>	<i>14,9%</i>	<i>1,4 pts</i>
Yield de pasaje (céntimos de € o peniques de £/PKT)	8,40	(5,6%)	7,50	5,3%
Ingresos unitarios de pasaje (céntimos de € o peniques de £/AKO)	6,82	(6,1%)	6,14	6,1%
Ingresos unitarios totales (céntimos de € o peniques de £/AKO)	7,05	(6,1%)	6,81	6,4%
Coste unitario de combustible (céntimos de € o peniques de £/AKO)	1,20	(11,5%)	1,42	2,6%
Costes unitarios excluyendo el combustible (céntimos de € o peniques de £/AKO)	4,83	(6,4%)	4,42	5,4%
Costes unitarios totales (céntimos de € o peniques de £/AKO)	6,03	(7,6%)	5,84	4,7%

El beneficio de las operaciones de **British Airways** fue de 1.754 millones de libras esterlinas, excluyendo partidas excepcionales, lo que supone 281 millones de libras esterlinas más que en el ejercicio anterior, sobre un aumento de la capacidad del 0,7%. A pesar de estos sólidos resultados financieros, British Airways se enfrentó a varios retos en 2017, como un fallo del suministro eléctrico en mayo que provocó importantes alteraciones en el servicio. La mejora de la experiencia del cliente sigue siendo un foco de atención prioritaria para la aerolínea.

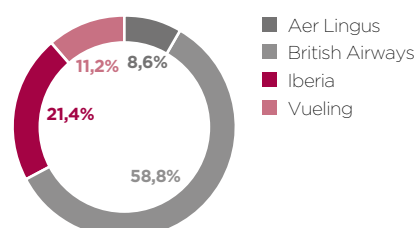
Los ingresos de pasaje subieron durante el año y mejoraron tanto el yield como los coeficientes de ocupación. El yield de los servicios premium mejoró, destacando el buen tono del mercado de negocios.

Los costes unitarios excluyendo el combustible de British Airways aumentaron durante el año, debido a las indemnizaciones, el NDM, los cargos aeroportuarios y también por el crecimiento de BA Holidays y Cargo. En 2017 se registró el primer impacto anual completo del Plan4 de British Airways y se consiguieron ahorros en varias áreas, incluyendo las oficinas centrales, el mantenimiento, a través de la externalización, y la optimización en el uso de inmuebles.

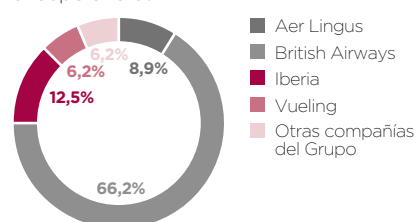
En conjunto, el margen operativo ajustado de British Airways mejoró 1,4 puntos hasta el 14,9%.

Consulte las páginas 18 a 19 para más información sobre los resultados de British Airways.

Capacidad



Beneficio operativo antes de partidas excepcionales



El beneficio operativo de **Iberia** ascendió a 376 millones de euros, lo que supone un incremento de 105 millones de euros respecto al ejercicio anterior, alcanzando un margen operativo ajustado del 9,6%. La capacidad aumentó un 2,2% durante el año, con aumentos de los ingresos unitarios de pasaje y mejoras en la mayoría de regiones.

En 2017, la actividad de MRO de Iberia también aumentó sus ingresos externos en aproximadamente 90 millones de euros, mientras que continuó prestando sus servicios a otras empresas del Grupo.

En el plano de los costes, los costes unitarios excluyendo el combustible de la aerolínea crecieron debido a un aumento de las provisiones, incluidas aquellas por litigios de IVA, el efecto contable de la adquisición de los Airbus A340-600 arrendados y los mayores costes comerciales, debido en parte al NDM. Los costes unitarios de personal y la productividad mejoraron gracias a las iniciativas de eficiencia emprendidas en el marco del *Plan de Futuro II* de Iberia.



Consulte las páginas 20 a 21 para más información sobre los resultados y los planes de futuro de Iberia.

Resultados financieros por marca

	Iberia*		Vueling	
	Millones de euros		Millones de euros	
	2017	Incr./ (dism.)	2017	Incr./ (dism.)
AKO (millones)	63.660	2,2%	34.378	1,5%
Coeficiente de ocupación (%)	84,1	2,1 pts	84,7	1,9 pts
Ingresos de pasaje	3.581	5,5%	2.103	2,6%
Ingresos de carga	254	0,4%	-	-
Otros ingresos	1.016	8,1%	22	37,5%
Ingresos totales	4.851	5,8%	2.125	2,9%
Gastos de combustible y derechos de emisión	926	(7,7%)	428	(15,1%)
Gastos de personal	1.052	1,9%	233	8,9%
Gastos asociados a proveedores	2.038	12,4%	1.008	(2,3%)
EBITDAR	835	13,1%	456	44,8%
Costes de propiedad	459	(1,7%)	268	5,1%
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	376	38,7%	188	213,3%
<i>Margen operativo ajustado</i>	<i>9,6%</i>	<i>1,7pts</i>	<i>12,7%</i>	<i>6,0pts</i>
Yield de pasaje (céntimos de €/PKT)	6,69	0,8%	7,22	(1,2%)
Ingresos unitarios de pasaje (céntimos de €/AKO)	5,63	3,4%	6,12	1,2%
Ingresos unitarios totales (céntimos de €/AKO)	7,62	3,5%	6,18	1,5%
Coste unitario de combustible (céntimos de €/AKO)	1,46	(9,7%)	1,25	(16,2%)
Costes unitarios excluyendo el combustible (céntimos de €/AKO)	5,57	4,8%	4,39	(0,9%)
Costes unitarios totales (céntimos de €/AKO)	7,03	1,4%	5,63	(4,8%)

* Los resultados de Iberia excluyen LEVEL

El beneficio operativo de **Vueling** ascendió a 188 millones de euros, con un margen operativo ajustado del 12,7%, lo que supone una subida de 6,0 puntos con respecto al ejercicio anterior. A través de su programa NEXT, Vueling ha restablecido su rendimiento operativo y financiero. La capacidad se aumentó un 1,5% y creció en el primer y cuarto trimestre con el objetivo de reducir la estacionalidad de su red.

Los ingresos unitarios de pasaje de Vueling mejoraron frente al año pasado, con un descenso del yield, pero un aumento de los coeficientes de ocupación. La mejoría de Vueling en Europa se compensó parcialmente con los descensos en su mercado doméstico, debido al crecimiento del primer y cuarto trimestre.

Los costes unitarios excluyendo el combustible de Vueling descendieron y se consiguieron ahorros en los costes unitarios asociados a proveedores gracias a la reducción de los costes de mantenimiento y los gastos por indemnizaciones. Los costes unitarios de personal aumentaron debido al crecimiento del número de PME en el marco de su programa NEXT para mejorar la solidez operativa, y por el pago de retribuciones variables vinculadas a los resultados de este año.

Los resultados de Vueling reflejan una importante transformación operativa y financiera con respecto al año anterior; con unos márgenes y un beneficio de las operaciones más sólidos permitiéndole retomar su estrategia de crecimiento.



Consulte la página 22 para más información sobre los resultados y los planes de futuro de Vueling.

Partidas excepcionales

Para ver una lista completa de las partidas excepcionales, consulte la nota 4 de los estados financieros. A continuación figura un resumen de las partidas excepcionales relevantes registradas.

Durante el año, el Grupo reconoció un cargo excepcional de 288 millones de euros relacionado con gastos de reestructuración. En 2017, Iberia acordó un procedimiento de despido colectivo con los empleados en el marco de su plan de transformación, Plan de Futuro II, que será voluntario tanto para los empleados como para la compañía y cuyo objetivo es mejorar la productividad. En el ejercicio, se reconocieron gastos de reestructuración de 180 millones de euros en relación con lo anterior.

Las iniciativas de transformación del Plan4 de British Airways comenzaron en 2016 con el objetivo de mejorar los costes unitarios excluido el combustible, incidiendo sobre todo en los gastos de personal y el aumento de la productividad. Durante 2017, el resultado fue una reducción de la plantilla en todo el negocio, desde las funciones administrativas hasta las de mantenimiento y ventas, y se tradujo en un cargo excepcional de 108 millones de euros (2016: 144 millones de euros).

El Grupo también realizó cambios en el plan de prestaciones médicas post-empleo de EE.UU. (US PRMB) en British Airways durante el año anterior para poner en consonancia el nivel de las prestaciones con las tendencias nacionales en EE.UU. Estos cambios se han traducido en el reconocimiento de una reducción excepcional de los costes de personal por valor de 51 millones de euros.

La partida excepcional registrada en 2016 en gastos de combustible y derechos de emisión 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 en la columna de resultados declarados.

Gastos no operativos e impuestos

Los gastos no operativos netos después de partidas excepcionales se situaron en 234 millones de euros, un aumento frente a los 122 millones de euros del ejercicio anterior. Estos incrementos son de naturaleza no recurrente y se deben a:

- Una diferencia negativa de 97 millones de euros en el beneficio o pérdida resultante de la venta de inmovilizado material e inversiones, debido a la venta de un Airbus A340 de Iberia con una pérdida contable de 11 millones de euros, y el beneficio de 30 millones de euros derivado de la venta y posterior alquiler de 12 Airbus A319, registrado en la base comparativa de 2016;
 - Una variación negativa de 81 millones de euros de ganancias no realizadas en 2016 a pérdidas en 2017 en instrumentos derivados no clasificados como de cobertura; y
 - Una variación de 52 millones de euros en los tipos de cambio netos en la conversión de activos y pasivos monetarios no corrientes.
- Estos incrementos se compensaron parcialmente con un descenso de los gastos financieros netos de 66 millones de euros debido a la reducción de la deuda.



Véase la nota 8 de los estados financieros para más información sobre los gastos no operativos.

Impuestos

La mayor parte de las operaciones del Grupo están sujetas a impuestos en los países donde se lleva a cabo la gestión efectiva de las principales operaciones (Reino Unido, España o Irlanda, con tipos impositivos en 2017 del 19,25%, el 25% y el 12,5%, respectivamente). El tipo impositivo efectivo del Grupo para el ejercicio fue del 18,9% (2016: 19,6%) y el cargo fiscal fue de 472 millones de euros (2016: cargo de 410 millones de euros).

El Grupo sigue compensando las pérdidas fiscales y otros activos fiscales con las ganancias fiscales del ejercicio en curso; en 2017, el Grupo abonó impuestos de sociedades por valor de 237 millones de euros (2016: 318 millones de euros).



Véase la nota 9 de los estados financieros para más información sobre nuestros impuestos.

Beneficio después de impuestos y beneficios por acción (BPA)

El beneficio después de impuestos antes de partidas excepcionales del Grupo se situó en 2.243 millones de euros, lo que supone un incremento del 12,7%. Este aumento refleja la excelente evolución del beneficio de las operaciones. El beneficio diluido por acción antes de partidas excepcionales es uno de nuestros indicadores clave de rendimiento y aumentó un 14%, beneficiándose también del efecto positivo del programa de recompra de acciones.

El beneficio después de impuestos y partidas excepcionales del Grupo se situó en 2.021 millones de euros, lo que supone un incremento del 3,5%.



Véase la nota 10 de los estados financieros para más información sobre el BPA.

Dividendos

El Consejo de Administración ha propuesto un dividendo complementario para los accionistas de 14,5 céntimos de euro por acción, lo que eleva el dividendo del ejercicio a 27,0 céntimos de euro por acción. Sujeto a la aprobación de los accionistas en la Junta General de Accionistas, el dividendo complementario se abonará el 2 de julio de 2018 a los accionistas que figuren en el registro a 29 de junio de 2018.

Declaración sobre la política de dividendos

Para determinar el nivel de dividendos de cualquier año, el Consejo de Administración tiene en cuenta varios 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 *upstreaming*;
- La cobertura de los dividendos; y
- Los planes de remuneración a los accionistas a medio y largo plazo.

La Empresa ha recibido pagos de cada una de las cuatro principales aerolíneas en 2017, aunque debido a las pérdidas acumuladas en algunas empresas, no todas se contabilizan como distribuibles. Estos pagos pueden desencadenar aportaciones adicionales a los planes de pensiones si superan unos umbrales establecidos de antemano; véase la nota 31 de los estados financieros.

A pesar de estos factores, la situación de las reservas distribuibles de la Compañía era sólida, con una disponibilidad de 6.100 millones de euros a 31 de diciembre de 2017 (2016: 6.100 millones de euros).

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 sostenibles a los accionistas.

El Grupo hace un seguimiento de su capital utilizando el apalancamiento financiero ajustado, la deuda neta ajustada-EBITDAR y la liquidez. En 2017, el margen financiero del Grupo aumentó, ya que la deuda neta ajustada-EBITDAR descendió hasta 1,5, frente a 1,8 en 2016, con mejoras tanto en la deuda neta ajustada como el EBITDAR. La deuda neta ajustada se redujo 400 millones de euros, hasta 7.759 millones de euros, gracias a una posición de caja más sólida y un descenso de los préstamos a largo plazo, compensado parcialmente por un aumento de la deuda nomencl relacionada con arrendamientos operativos de aviones. El EBITDAR creció 506 millones de euros frente al año pasado, en respuesta al crecimiento rentable del Grupo; con una mejora del margen de EBITDAR de 2 puntos y un crecimiento de los AKO del 2,6%.

El apalancamiento financiero ajustado del 51% en 2016 se situó dentro del objetivo del Grupo de mantener una calificación *investment grade* y mejoró otros 6 puntos hasta el 45% gracias al crecimiento del beneficio después de impuestos.

El flujo libre de caja para el accionista del Grupo aumentó 630 millones de euros en 2017, debido al incremento del EBITDAR y del EBITDA antes de partidas excepcionales y a una ligera reducción neta de las inversiones en inmovilizado (CAPEX). El CAPEX neto es la adquisición y venta de inmovilizado material e inmaterial (2017: 1.184 millones de euros; 2016: 1.301 millones de euros).

En 2017, el **CAPEX** del Grupo incluyó la entrega de tres nuevos aviones, un Boeing 787-8 y dos Airbus A330. Estas inversiones en inmovilizado se contrarrestaron parcialmente con los fondos de 287 millones de euros generados por la venta y posterior alquiler de 7 aviones nuevos (cuatro Airbus A321 y tres Airbus A330).

En comparación, en 2016 el CAPEX 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 Airbus A321, ocho 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. Debido a las fechas de entrega de aviones en 2017, el CAPEX fue más bajo y se situó por debajo del objetivo de planificación, cifrado en una media de 2.100 millones de euros anuales.

Los movimientos del **capital circulante y otros distintos de efectivo** generaron 558 millones de euros de flujos libres de caja (2016: 235 millones de euros), debido principalmente al crecimiento del Grupo, registrándose un aumento de los ingresos anticipados y un impacto por diferencias temporales de los prepagos y los pagos por impuestos.

Los pagos por pensiones y reestructuraciones recogen los pagos realizados a los planes APS y NAPS de British Airways y los pagos por reestructuraciones en el marco del Plan4 de British Airways y el Plan de Futuro II de Iberia.

En 2017, el **dividendo pagado** representa el dividendo complementario de 2016 y el dividendo a cuenta de 2017.

Flujos de caja

Millones de euros	2017	2016	Movimiento
EBITDAR antes de partidas excepcionales	5.087	4.581	506
Gastos de arrendamiento operativo de flota ('alquileres')	(888)	(759)	(129)
EBITDA antes de partidas excepcionales	4.199	3.822	377
Intereses netos	(93)	(148)	55
Impuestos	(237)	(318)	81
Adquisición de inmovilizado material e inmaterial	(1.490)	(3.038)	1.548
Venta de inmovilizado material e inmaterial	306	1.737	(1.431)
Flujo libre de caja	2.685	2.055	630
Capital circulante y otros distintos de efectivo	558	235	323
Pensiones y reestructuración	(914)	(946)	32
Fondos procedentes de préstamos a largo plazo	178	1.317	(1.139)
Amortización de préstamos a largo plazo	(973)	(1.130)	157
Dividendo pagado	(512)	(442)	(70)
Recompra de acciones	(500)	-	(500)
Otra inversión	72	2	70
Otra financiación	(21)	(45)	24
Flujo de caja	573	1.046	(473)
Saldo inicial de efectivo y depósitos	6.428	5.856	572
Diferencias de cambio netas	(325)	(474)	149
Efectivo y depósitos	6.676	6.428	248

Millones de euros	2017	2016	Incr./ (dism.)
British Airways	3.182	2.958	224
Iberia	1.167	1.179	(12)
Aer Lingus	1.025	855	170
Vueling	681	648	33
IAG y otras compañías del Grupo	621	788	(167)
Efectivo y depósitos	6.676	6.428	248

Durante el año, IAG ejecutó un plan de recompra de acciones en el marco de su estrategia de financiación corporativa, por la que pretende devolver efectivo a los accionistas sin dejar de reinvertir en el negocio y gestionar el apalancamiento. El programa ascendió a un total de 500 millones de euros e IAG compró 74.999.449 acciones ordinarias, que posteriormente se cancelaron.

Además del programa de recompra de acciones, el Grupo generó suficiente flujo libre de caja para los accionistas para respaldar la recomendación de un dividendo en efectivo a cuenta y complementario de 554 millones de euros para sus accionistas, con una cobertura de efectivo de 4,0. El Grupo devolvió más de 1.000 millones de euros a sus accionistas en 2017.

En febrero de 2018, el Grupo también ha anunciado su intención de llevar a cabo un programa de recompra de acciones que consistirá de 500 millones de euros distribuidos a lo largo de 2018.

Tomando en cuenta estos factores, el flujo de caja del Grupo en el ejercicio ascendió a 573 millones de euros, y el **aumento de efectivo después de diferencias de cambio** fue de 248 millones de euros. Cada compañía operativa mantiene unos niveles adecuados de liquidez, con saldos que superan el 20% de los ingresos y son suficientes para cumplir con las obligaciones según van venciendo.

Deuda neta, deuda neta ajustada y apalancamiento ajustado

Millones de euros	2017	2016	Movimiento
Deuda	(8.515)	(8.630)	115
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados	6.428	5.856	572
Deuda neta a 1 de enero	(2.087)	(2.774)	687
Aumento de efectivo después de diferencias de cambio	248	572	(324)
Salida de flujos de efectivo netos por pago de deuda y arrendamientos financieros	973	1.130	(157)
Nuevos préstamos y arrendamientos financieros	(178)	(1.317)	1.139
Disminución/(aumento) de la deuda neta por financiación regular	795	(187)	982
Diferencias de cambio y otros movimientos distintos de efectivo	389	302	87
Deuda neta a 31 de diciembre	(655)	(2.087)	1.432
Costes de arrendamientos de flota capitalizados	(7.104)	(6.072)	(1.032)
Deuda neta ajustada a 31 de diciembre	(7.759)	(8.159)	400

La deuda neta a 31 de diciembre de 2017 era de 655 millones de euros, lo que supuso una reducción de 1.432 millones de euros en el año, debido a una mejora de la posición de liquidez.

La deuda neta de las actividades de financiación periódicas descendió 795 millones de euros, ya que los nuevos préstamos fueron inferiores a los pagos periódicos en concepto de arrendamientos y amortizaciones de deuda del ejercicio actual. El nivel de los nuevos préstamos y arrendamientos financieros de 2017 y 2016 está en consonancia con el calendario de entregas de flota del Grupo.

Los costes de arrendamiento de aviones capitalizados aumentaron durante el ejercicio debido al impacto anual completo de los aviones financiados mediante arrendamientos operativos y entregados en 2016, como los Boeing 787 y los Airbus A330.

Compromisos de inversión y acuerdos fuera de balance

El Grupo ha suscrito arrendamientos comerciales sobre ciertos inmuebles y equipos, pero fundamentalmente sobre aviones. Los contratos cubren principalmente un periodo de 21 años con pagos totales de 7.642 millones de euros (2016: 8.314 millones de euros); consulte la nota 23 para más información sobre las fechas. El indicador de deuda neta ajustada del Grupo incluye una estimación de la deuda relacionada con arrendamientos operativos de aviones ("costes de arrendamiento de aviones capitalizados"), multiplicando por ocho el coste de los arrendamientos operativos de aviones del ejercicio actual.

La inversión en inmovilizado autorizado y contratado ascendió a 12.137 millones de euros (2016: 14.022 millones de euros) en el conjunto del Grupo. La mayor parte de esta inversión es en dólares estadounidenses e incluye compromisos de inversión hasta 2023 en relación con 113 aviones de la familia Airbus A320, 17 Boeing 787, 43 Airbus A350 y 4 Airbus A330.

En conjunto, el Grupo mantiene la flexibilidad en sus planes de flota mediante la capacidad de diferir, ejercer opciones y negociar diferentes plazos de renovación. IAG no posee otros acuerdos de financiación fuera de balance.



Consulte las páginas 16 a 17 para más información sobre nuestros indicadores clave de rendimiento.



Consulte las páginas 175 a 177 para más información sobre nuestros indicadores de rendimiento alternativos.

Nuestro compromiso con la sostenibilidad logra el reconocimiento



“Es fantástico ver cómo evoluciona nuestro programa de sostenibilidad. Estamos fortaleciendo nuestro marco de gobierno y hemos hecho progresos importantes en nuestros objetivos a largo plazo para afrontar el cambio climático. El año pasado tuvimos el placer de obtener reconocimiento por la información que publicamos relacionada con las emisiones de carbono”.

Antonio Vázquez
Presidente

Hemos disfrutado de otro año sólido mientras seguimos desarrollando nuestro programa de sostenibilidad.

Por la parte operativa, nuestra eficiencia de emisiones de carbono en vuelo ha mejorado un 2,6% en 2017, lo que nos sitúa en el camino para alcanzar nuestro objetivo de 2020 de 87,3 gramos de CO₂ por pasajero-kilómetro. Durante 2017, también comenzamos la implementación del software *Honeywell GoDirect Fuel Efficiency* para impulsar reducciones adicionales en todo el Grupo en el uso de combustible y en las emisiones de carbono. También adquirimos 13 nuevas aeronaves, con al menos un 20% menos de emisiones de carbono y un 50% menos de emisiones de ruido que las aeronaves que reemplazan.

En septiembre, recibimos con satisfacción el anuncio del gobierno del Reino Unido de incluir los combustibles sostenibles para el sector de la aviación dentro del marco de la política de incentivos del país, algo que hemos promovido durante mucho tiempo. Esto convierte al Reino Unido como uno de los lugares más atractivos para desarrollar esta tecnología emergente.

Poco después anunciamos nuestra asociación con Velocys, compañía líder mundial en tecnología de biocombustibles, para construir en el Reino Unido una planta de reciclaje de residuos para su conversión posterior en combustibles. Creemos que existe una oportunidad significativa para producir combustibles alternativos sostenibles a partir de residuos que de otro modo estarían destinados a vertederos.

En 2016, nos sentimos complacidos de que la industria global acordara una compensación de carbono común y un programa de reducción llamado CORSIA. Durante muchos años hemos liderado los llamamientos para dicho acuerdo. A principios de diciembre, se dieron a conocer detalles de CORSIA, lo que permitió a nuestras aerolíneas comenzar sus planes de implementación. IAG continuará apoyando CORSIA y también colaboraremos con otras aerolíneas en sus preparativos.

En reconocimiento a nuestro destacado trabajo en materia de cambio climático, en octubre empezamos a formar parte de la Lista A del Proyecto de Información sobre el Carbono (*Carbon Disclosure Project*, CDP) por la información sobre el clima que publicamos, situándonos en el primer 5% de las compañías líderes en todo el mundo. Fuimos nombrada la empresa Británica que había mostrado mayor mejora.

Estos son fantásticos logros. Creemos que la información es un importante impulsor de las iniciativas de protección del clima de cualquier organización. Para fortalecer nuestro enfoque, nos hemos comprometido con el Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera Relacionada con el Clima (*Task Force on Climate Related Financial Disclosure*), que trabaja y se basa en el marco de CDP.

En otoño de 2017, llevamos a cabo una evaluación de materialidad en la que participaron nuestros principales grupos de interés y solicitamos sus puntos de vista sobre cuáles deberían de ser

nuestras prioridades de sostenibilidad. Los resultados han proporcionado una perspectiva valiosa y algunos de los comentarios clave que recibimos se reflejan en la estructura y el enfoque desarrollados en las siguientes páginas.

También estamos trabajando en estrecha colaboración con todos nuestros negocios para garantizar que cumplimos con las nuevas obligaciones de divulgación en virtud de la Directiva 2014/95/UE sobre información no financiera y la legislación correspondiente en el Reino Unido y España. Este informe se ha preparado teniendo en cuenta estos nuevos requisitos y, como en años anteriores, presentamos nuestra información no financiera en un formato integrado a lo largo de nuestro informe estratégico.

Hemos hecho un gran avance sobre sostenibilidad en 2017 y, esperamos realizar mayores avances tangibles. Este año, en gran medida con nuestros proyectos de combustibles sostenibles para el sector de la aviación y poniendo en marcha la primera acción para implementar CORSIA como preparación de la supervisión de emisiones a partir de enero de 2019. Ante todo, queremos continuar con nuestros esfuerzos para ser el grupo de aerolíneas líder en materia de sostenibilidad.

Antonio Vázquez
Presidente

Panorama de Sostenibilidad

Gobierno

Nuestros programas de sostenibilidad están coordinados en todo el Grupo para desarrollar e implementar políticas y estrategias de sostenibilidad, establecer objetivos y programas y garantizar el gobierno y la responsabilidad adecuadas en todas nuestras compañías operadoras.

El Comité de Dirección de IAG proporciona el foro para revisar, discutir y establecer una dirección estratégica. El Consejo de IAG y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento proporcionan más supervisión y dirección. En 2017, el Director de Sostenibilidad del Grupo IAG informó cuatro veces al Comité de Dirección, dos veces al Consejo y una vez a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Materialidad y participación de los grupos de interés

En otoño de 2017, IAG finalizó una evaluación de los temas de sostenibilidad más importantes a través de un análisis de materialidad realizado de acuerdo a las directrices del *Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines* (GRI versión G4) y efectuando una valoración comparativa con otros marcos de materialidad. Colaboramos, junto con algunos de nuestros principales grupos de interés externos, incluidos inversores, clientes corporativos, proveedores y ONG, con un total de 15 participantes en tres talleres externos y realizamos 12 entrevistas con grupos de interés internos. Se designó a la fundación benéfica *Business in the Community* para supervisar objetivamente el proceso, facilitar talleres, revisar las entrevistas y preparar una matriz de materialidad.

La muestra de las opiniones de los grupos de interés se ha utilizado para verificar nuestras estrategias de sostenibilidad e identificar nuestros principales problemas en este ámbito.

Las acciones inmediatas que hemos tomado como resultado del ejercicio son:

- Incluir indicadores de desempeño adicionales sobre la plantilla y la eficiencia energética en este informe.
- Definir una interrelación más clara entre nuestros problemas principales, estrategias, indicadores de desempeño y acciones; ahora se reflejan en nuestra tabla de riesgos y oportunidades y en nuestra tabla de desempeño en sostenibilidad en las siguientes páginas.
- Vincular nuestro desempeño en nuestros asuntos de sostenibilidad más relevantes con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

- Mejorar la presentación de nuestros datos para mostrar las tendencias de los cinco años anteriores e indicar si el progreso es positivo o negativo en comparación con la dirección planificada.

A medio plazo, nos centraremos en mejorar las comunicaciones externas sobre sostenibilidad, también a bordo de nuestras aeronaves, y en seguir mejorando la alineación en los niveles de compromiso y desempeño en materia de sostenibilidad en todo nuestro Grupo.

Durante 2018, trabajaremos con la GRI y la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) para identificar problemas materiales en el sector y desarrollar una guía sectorial de la GRI para aerolíneas que mejorará la coherencia y las oportunidades para comparar nuestro desempeño con otras aerolíneas.

Información sobre el carbono

IAG logró una doble A al ser incluida en la prestigiosa Lista A en las clasificaciones de 2017 de CDP. Este reconocimiento a nuestra respuesta corporativa al cambio climático proviene de CDP, que alberga el mayor registro de datos de gases de efecto invernadero (GEI) de compañías de todo el mundo. También nos otorgaron el galardón a la organización que más ha mejorado en el Reino Unido en 2017 con respecto a la información sobre el clima. IAG es el único grupo de aerolíneas que entró en la Lista A relacionada con el clima en 2017. También recibimos un tercer premio al ser incluidos en la Lista A por involucrar a nuestra cadena de suministro en el cambio climático. En 2018, comunicaremos la información bajo el nuevo formato para el sector del transporte de CDP.



Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas

En nuestro informe de 2016, identificamos cuatro Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas prioritarios (SDGs, números 3, 7, 8 y 13) que se alinean estrechamente con nuestras estrategias comerciales básicas y nuestros programas de sostenibilidad. En 2017, efectuamos una evaluación comparativa de nuestros SDGs prioritarios con los de la IATA y Sustainable Aviation¹ y escuchamos los comentarios de nuestros grupos de interés sobre el deseo de ver vínculos más claros entre nuestros problemas materiales, nuestras acciones y los SDGs. En respuesta, hemos creado enlaces en nuestro informe de desempeño a un conjunto más amplio de 9 SDGs, enumerados a continuación:

	Objetivo 3: Salud y bienestar
	Objetivo 4: Educación de calidad
	Objetivo 5: Igualdad de género
	Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante
	Objetivo 8: Trabajo digno y crecimiento económico
	Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura
	Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles
	Objetivo 12: Producción y consumo responsables
	Objetivo 13: Acción por el clima

1 Consorcio de compañías aéreas líderes de Reino Unido.

Riesgos para la sostenibilidad

Los riesgos y las oportunidades de sostenibilidad se evalúan de acuerdo con la metodología de Gestión del Riesgo Empresarial (*Enterprise Risk Management*, ERM) de IAG y se resumen en la siguiente tabla. Los riesgos están al cargo de diferentes personas dentro de IAG y nuestras compañías operadoras, y trabajamos con ellas para asegurar que los riesgos y las oportunidades se gestionen de manera adecuada. Para obtener información más detallada sobre nuestro proceso de gestión del riesgo empresarial, consulte la sección Gestión de Riesgos y Principales Factores de Riesgo.

Resumen de los principales riesgos de sostenibilidad y métodos de gestión

Riesgo u oportunidad, impacto potencial	Cómo lo gestionamos
Regulación del clima: riesgo de aplicación regional Aunque CORSIA ha sido acordado internacionalmente, persiste el riesgo de duplicación regulatoria regional o de aplicación incoherente de los requisitos acordados de Seguimiento, Notificación y Verificación (SNV) y de las compensaciones admitidas, lo que crearía costes desiguales y distorsión competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyando la implementación de CORSIA a través de IATA y OACI y asesorando a otras aerolíneas para garantizar que CORSIA pueda ser adoptada con éxito. • Apoyando el desarrollo de normas sólidas para CORSIA con respecto a <i>Monitoring Reporting Verification</i> y los criterios de admisibilidad de las unidades de emisión. • IAG aboga por la adopción de CORSIA en un solo nivel, directamente con los gobiernos del Reino Unido y la UE, así como a través de las agrupaciones sectoriales como IATA, A4E² y <i>Sustainable Aviation</i>.
Combustibles sostenibles para el sector de la aviación: oportunidad de producción La falta de políticas ha desalentado la inversión en tecnologías innovadoras y pioneras para desarrollar combustibles sostenibles para el sector de la aviación (<i>Sustainable Aviation Fuels</i> , SAF).	<ul style="list-style-type: none"> • Persuadir para la inclusión de los combustibles sostenibles para el sector de la aviación en las políticas de combustibles renovables a escala mundial, en la UE y Reino Unido. • Inversión de British Airways, junto con sus socios, en proyectos de conversión de residuos en combustible. • Persuadir para garantizar que la propuesta de política del Reino Unido se convierta en regulación.
Combustibles sostenibles para el sector de la aviación: riesgo regulatorio La propuesta de la UE de imponer una cuota de combustibles sostenibles para el sector de la aviación impulsaría la producción, pero obligaría a las aerolíneas a comprar combustibles sostenibles para el sector de la aviación a un precio superior en comparación con los combustibles convencionales, creando una distorsión competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Persuadir para evitar mandatos, tanto directamente como de organizaciones sectoriales en el ámbito de la UE y el Reino Unido, y apoyar incentivos administrativos que ayuden a suministrar combustibles sostenibles para el sector de la aviación a precios competitivos en relación con los combustibles convencionales.
Regulación medioambiental: riesgo de cumplimiento Una infracción inadvertida de los requisitos de cumplimiento, con los consiguientes daños reputacionales y sanciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptando un Sistema de Gestión Medioambiental para todo el grupo, el programa IEnVA de IATA. • Gobierno interno, sensibilización y atribución de responsabilidad para las obligaciones de cumplimiento medioambiental. • Participando con asesores del mercado de emisiones carbono para comprender y mitigar los riesgos de cumplimiento e identificar oportunidades futuras.
Responsabilidad social corporativa en la cadena de suministro: riesgo de cumplimiento Posible incumplimiento del marco de sostenibilidad, responsabilidad social corporativa o lucha contra el soborno por parte de un proveedor de IAG o un tercero, lo que genera riesgos financieros, legales, medioambientales, sociales y/o reputacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de diligencia debida sobre conocimiento de las contrapartes (<i>Know Your Counterparty</i>), código de conducta del proveedor, auditorías de cumplimiento del proveedor. • Gobierno interno que incluye formación y talleres para identificar riesgos y la mitigación correspondiente. • Instalando un nuevo sistema informático de gestión de proveedores, que se completará a principios de 2018.
Restricciones de la contaminación acústica operativa y riesgo de recargos Los operadores aeroportuarios y los reguladores aplican restricciones de contaminación acústica operativa y regímenes de recargos que pueden restringir nuestra capacidad de operar, especialmente en el período nocturno, y/o pueden generar un coste adicional.	<ul style="list-style-type: none"> • Invirtiendo en aeronaves nuevas más silenciosas. • Mejorando continuamente las prácticas operativas, incluyendo descensos continuados, aproximaciones ligeramente más pronunciadas, aproximaciones con potencia y resistencia aerodinámica baja y salidas optimizadas. • Gobierno interno y formación y defensa externa en el Reino Unido y España para gestionar los riesgos.
Riesgo y oportunidad del comportamiento del consumidor Las preocupaciones éticas y de sostenibilidad tienen cada vez más peso en las elecciones del consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Proponernos ser el grupo de aerolíneas líder mundial en sostenibilidad con objetivos ambiciosos de eficiencia de emisiones de carbono. • Utilizando todas las herramientas a nuestra disposición: aeronaves modernas, tecnología eficiente, mejores prácticas operativas y combustibles sostenibles; asimismo, influir en las políticas internacionales e impulsar la acción en todo el sector para minimizar nuestra huella de carbono y mitigar otros riesgos de sostenibilidad. • Comunicando eficazmente nuestras prácticas a clientes y proveedores.

2 A4E: Airlines for Europe, Asociación de la industria del transporte aéreo europeo.

Desempeño en sostenibilidad

Este resumen de desempeño debería ser considerado junto con los parámetros presentados en el Informe estratégico y en el Informe de Gestión para comprender colectivamente nuestro desempeño en relación con nuestras cuestiones de sostenibilidad más importantes. Seguimos la norma de contabilidad e información empresarial del Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (edición revisada), que aplica un límite de control operativo, y también aplicamos indicadores de la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de la GRI. El alcance de nuestros datos de desempeño en sostenibilidad incluye todas nuestras operaciones de transporte aéreo de pasajeros y carga, aunque actualmente excluye las funciones de Avios y GBS, que comprenden menos del 1% de nuestros aspectos más importantes. Nuestros datos de emisiones se calculan utilizando los factores de conversión de GEI del gobierno del Reino Unido y España para los informes corporativos. En las siguientes figuras, la barra correspondiente a 2017 está codificada por colores: verde para "acorde con la dirección deseada" y roja para "contra la dirección deseada".



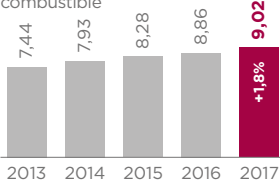
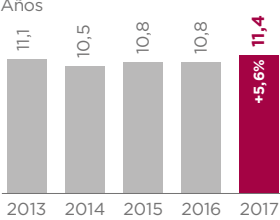
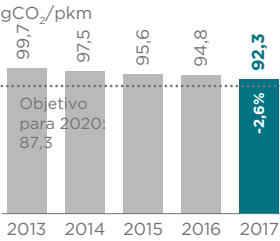
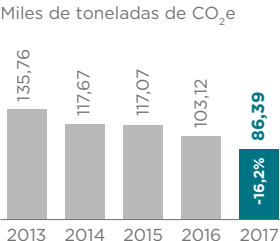
Aspecto y
relación con
los Objetivos
de Desarrollo
Sostenible

Indicador de
desempeño

Descripción

Aspectos más destacados de 2017

Desempeño

<p>Clima</p>  	<p>Combustible para reactores (millones de toneladas)</p>	<p>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 más nuevas con niveles de consumo de combustible más eficientes, desarrollar combustibles sostenibles para aeronaves, perseguir la eficiencia operativa en el uso del combustible y respaldar el plan global CORSIA para la compensación de las emisiones de carbono.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nuestro uso del combustible para reactores incrementó un 1,8% comparado con 2016, sin embargo, fue un incremento más lento que el incremento de nuestra operativa (el PKT ascendió a 3,8%) reflejando una mejora en la eficiencia operativa. El gobierno del Reino Unido propone combustibles sostenibles para el sector de la aviación en la política de incentivos. British Airways anunció una alianza para la producción de combustibles de aviación sostenibles en el Reino Unido. 	<p>Millones de toneladas de combustible</p> 
	<p>Edad media de la flota (años)</p>	<p>La edad media de nuestra flota se calculó al final del año y en función de la edad de la aeronave desde la fecha de fabricación.</p> <p>Como las aeronaves más nuevas son normalmente entre un 15% y un 20% más eficientes en combustible que las aeronaves que reemplazan, este indicador sirve como referencia para mostrar la penetración y el mantenimiento de aeronaves nuevas en nuestra flota.</p>	<ul style="list-style-type: none"> El ligero aumento en la edad media se debe a la menor rotación entre aeronaves nuevas y aeronaves retiradas durante 2017. Esta rotación mejorará en 2018 a medida que incrementamos la tasa de entregas de aeronaves nuevas. 13 aeronaves nuevas entregadas 15 aeronaves retiradas de la flota Número total de aeronaves al cierre de diciembre de 2017: 546 	<p>Años</p> 
	<p>Intensidad de emisiones únicamente por operaciones de vuelo (gCO₂/pkm)</p>	<p>Objetivo: Mejora del 10% para 2020 con respecto a 2014. Los gramos de CO₂ por pasajero-kilómetro son un indicador utilizado habitualmente en el sector para medir la eficiencia de vuelo. El desempeño de cada aerolínea se ofrece en las páginas relevantes de este informe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> IAG logró una mejora del 2,6% en la eficiencia de consumo de combustible anual y continúa superando el objetivo del sector del 1,5%. Esta mejora se debe a la combinación de mayores coeficientes de ocupación, mejor rendimiento de los servicios de carga, particularmente en British Airways y Aer Lingus, y una mayor proporción de vuelos de largo radio en Aer Lingus. 	<p>gCO₂/pkm</p> 
	<p>Alcance 1 Emisiones directas de GEI (millones de toneladas de CO₂e)</p>	<p>Emisiones directas asociadas con nuestros vuelos.</p> <p>En sintonía con los compromisos del sector, en los que participamos decisivamente en 2009, tenemos dos objetivos diseñados para abordar nuestras emisiones directas de CO₂ en diferentes escalas de tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Para lograr un crecimiento neutral en carbono para nuestros servicios aéreos internacionales a partir de 2020. Reducción neta del 50% en las emisiones de CO₂ para 2050 con respecto al nivel de referencia de 2005 (23,24 millones de toneladas de CO₂e). 	<ul style="list-style-type: none"> Las emisiones de CO₂e del Alcance 1 han aumentado, pero a un ritmo menor que la actividad de las aerolíneas. IAG contribuyó con una reducción de tres millones de toneladas de emisiones de carbono al cumplir con el Régimen de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea (RCDE UE), reduciendo aproximadamente nuestras emisiones netas de CO₂ a 25,8 millones de toneladas (cifra provisional pendiente de verificación por parte del RCDE UE). 	<p>Millones de toneladas de CO₂e</p> 
	<p>Alcance 2 Emisiones indirectas de GEI (miles de toneladas de CO₂e)</p>	<p>Electricidad de edificios.</p> <p>Las emisiones del Alcance 2 aquí presentadas representan una combinación de las redes eléctricas nacionales (basada en ubicación) para el Reino Unido, España e Irlanda. Aer Lingus incluyó desde su adquisición en agosto de 2015.</p> <p>En 2017, mejoramos nuestra metodología del Alcance 2 aplicando los factores de conversión más adecuados del gobierno español a nuestro uso de electricidad en España. Por lo tanto, hemos actualizado nuestros informes anuales con efecto retroactivo hasta 2013 aplicando la nueva metodología para proporcionar información consistente con las tendencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Las fluctuaciones en las tendencias están influenciadas por las adquisiciones de aerolíneas, así como por la tendencia hacia una electricidad que conlleva menores emisiones de carbono en España, el Reino Unido e Irlanda. El 54% del uso de electricidad del Grupo en 2017 provino de fuentes renovables, principalmente eólica. Uso de electricidad renovable en todo el Grupo en 2017: British Airways 81%, Aer Lingus 49% e Iberia y Vueling 18,5% cada una. La tarifa eléctrica de British Airways se cambió a renovable en diciembre de 2017. 	<p>Miles de toneladas de CO₂e</p> 

Aspecto y relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Indicador de desempeño	Descripción	Aspectos más destacados de 2017	Desempeño
Clima (continuación)	Alcance 3 Otras emisiones indirectas de GEI (millones de toneladas de CO ₂ e)	Esto incluye otras emisiones indirectas, como la cadena de suministro, la producción y el transporte de materiales o el desplazamiento del personal. IAG dialoga activamente con nuestros proveedores para gestionar y reducir nuestras emisiones de CO ₂ del Alcance 3.	<p>Millones de toneladas de CO₂e</p> <p>2013 2014 2015 2016 2017</p>
Desempeño económico frente a impacto climático	Ingresos/tonelada de CO₂e (euros/toneladas de CO ₂ e; combinación de emisiones de Alcance 1 y 2)	Este parámetro cuantifica a largo plazo la relación entre el crecimiento económico y el impacto climático de nuestras operaciones. Como trabajamos con la GRI durante 2018, esperamos desarrollarlo como un parámetro que nos permita comparar a IAG con otras aerolíneas y grupos de aerolíneas.	<p>€/Toneladas de CO₂e</p> <p>2013 2014 2015 2016 2017</p>
Contaminación acústica	Contaminación acústica media (basado en cuotas y número de ciclos de aterrizaje y despegue por año)	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 valores de cuotas del gobierno británico, que son una 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 (opción de motor actual) sería de 1,0.	<p>Cuotas de ruido por ciclo de aterrizaje y despegue</p> <p>2015 2016 2017</p> <p>Objetivo para 2020: 1,0</p>
	Certificación de contaminación acústica de la flota (Capítulo 4 y 14 de la OACI)	La certificación sobre contaminación acústica del Capítulo 4 de la OACI comprende los límites de una combinación de niveles de ruido lateral, de aproximación y de vuelo. La norma tecnológica del Capítulo 4 de la OACI relativa a la contaminación acústica de las aeronaves aplica a las nuevas aeronaves certificadas a partir del 1 de enero de 2006 y el Capítulo 14 aplica a las nuevas aeronaves certificadas a partir del 1 de enero de 2017.	<p>% norma sobre ruido OACI</p> <p>2013 2014 2015 2016 2017</p> <p>Capítulo 4 Capítulo 14</p>
Eficiencia energética	Eficiencia energética por pasajero-kilómetro (gCO ₂ e/pkm)	Se trata de un nuevo parámetro diseñado para controlar nuestra eficiencia energética (Alcance 2) como una función de nuestra actividad de negocio (pasajero-kilómetro). Complementa nuestro indicador de intensidad de emisiones únicamente por operaciones de vuelo.	<p>Eficiencia energética por pasajero-kilómetro (gCO₂/pKm)</p> <p>2014 2015 2016 2017</p>
Residuos	Promedio de residuos de cabina por pasajero (kg/pasajero)	Durante 2017, hemos trabajado para establecer puntos de referencia medios sobre residuos de cabina que nos permitan comenzar a informar sobre el desempeño del Grupo. Debemos trabajar más para efectuar una división consistente en todo el grupo para operaciones de largo radio y corto radio.	<p>kg/pasajero (Datos de British Airways solamente)</p> <p>2015 2016 2017</p> <p>Corto radio Largo radio</p>

Aspecto y relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

de Desarrollo Sostenible	Indicador de desempeño	Descripción	Aspectos más destacados de 2017	Desempeño
<div><div>3</div><div>GOOD HEALTH AND WELL-BEING</div><div></div></div>	Porcentaje de la flota que cumple la norma CAEP 6 de la OACI relativa a emisiones de óxidos de nitrógeno (NOx)	<p>La norma CAEP de la OACI se aplica a las emisiones de NOx de los motores de las aeronaves. Las normas son cada vez más estrictas y los motores certificados por la norma CAEP 8 deben emitir menos de la mitad del NOx emitido por motores certificados según la norma CAEP original. Las normas CAEP 4, 6 y 8 de la OACI sobre emisiones de NOx son aplicable a los motores fabricados desde el 1 de enero de 2004, el año 2008 y el año 2014, respectivamente.</p> <p>La OACI también está desarrollando una norma para partículas de motores de aviones, que se espera entre en vigor en 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none">Como el 96% de nuestros aviones cumple con la norma CAEP 4 sobre emisiones de NOx, ahora nos centramos en cumplir con las normas CAEP 6 y 8, que son más estrictas.Las renovaciones incrementales de flota están impulsando una tendencia de mejora gradual.Las cifras de 2016 para la norma CAEP 6 y 8 han aumentado un 1% debido a los nuevos datos sobre la asignación de motores.Las maniobras en tierra con un único motor en todo el Grupo y la limitación del uso de unidades de energía auxiliares ayudan a minimizar nuestras emisiones de NOx.British Airways implementó un sistema de remolque eléctrico de aeronaves en la Terminal 5 de Heathrow e instaló unidades de carga de vehículos eléctricos en las oficinas centrales.	<p>% de flota que cumple CAEP 6 y 8 OACI</p> <div><div><div>56</div><div>2013</div></div><div><div>62</div><div>2014</div></div><div><div>65</div><div>2015</div></div><div><div>70</div><div>2016</div></div><div><div>71</div><div>2017</div></div></div> <div><div>CAEP 6</div><div>CAEP 8</div></div> <div><div>+1,4%</div><div>+4,0%</div></div>
<div><div>8</div><div>DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH</div><div></div></div> <div><div>9</div><div>INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE</div><div></div></div>	Satisfacción del cliente (<i>Net Promoter Score</i> medio)	<p>Vamos a informar un <i>Net Promoter Score</i> (NPS) medio este año por primera vez. El NPS es un parámetro no financiero que mide la probabilidad de que un cliente recomiende una aerolínea de IAG.</p> <p>La satisfacción del cliente con los productos o servicios de una compañía es clave para el éxito del negocio y la competitividad a largo plazo. (Más información en la sección de Indicadores Clave de rendimiento).</p>	<ul style="list-style-type: none">Hemos establecido una metodología coherente en todo el Grupo para lograr una puntuación combinada única.La encuesta <i>Voice of Customer</i> (VoC) es la herramienta principal del programa de experiencia del cliente y proporciona comentarios valiosos que ayudan a identificar perspectivas que se pueden procesar para mejorar la propuesta del cliente.Las buenas cifras de puntualidad en todo el Grupo, además de las iniciativas de servicio al cliente, han respaldado la puntuación en 2017.	<div><div>16,8</div><div>Objetivo 2022 30,0</div></div>
	Puntualidad (margen de 15 minutos)	<p>La puntualidad se define como el porcentaje de vuelos que sale en el periodo de 15 minutos posterior a la hora de salida prevista. El momento de la salida se define como el momento en que se desbloquean los frenos de la aeronave para preparar el retroceso.</p> <p>Nos esforzamos por mejorar constantemente nuestra puntualidad, un factor determinante de la satisfacción del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none">British Airways ha mejorado los procedimientos operativos en toda la red, logrando su mayor puntualidad desde 2011.Las mejoras operativas en Vueling han dado lugar a un aumento de la puntualidad del 11,3% frente al año pasado.Puntualidad (margen de 15 minutos) en nuestras aerolíneas (British Airways 80%, Iberia 90%, Vueling 79,9%, Aer Lingus 81,4%).	<p>Margen de 15 minutos %</p> <div><div><div>79,2</div><div>2013</div></div><div><div>80,9</div><div>2014</div></div><div><div>80,2</div><div>2015</div></div><div><div>77,2</div><div>2016</div></div><div><div>81,8</div><div>2017</div></div></div> <div><div>+6,0%</div></div>
<div><div>4</div><div>QUALITY EDUCATION</div><div></div></div> <div><div>5</div><div>GENDER EQUALITY</div><div></div></div> <div><div>8</div><div>DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH</div><div></div></div>	Empleo (Plantilla media equivalente)	<p>La plantilla equivalente es el número de empleados ajustado para incluir los empleados a tiempo parcial, las horas extraordinarias y los proveedores externos.</p> <p>Buscamos eficiencias laborales 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, el crecimiento de nuestro negocio y las adquisiciones.</p>	<ul style="list-style-type: none">Participamos en el programa piloto de la <i>Workforce Disclosure Initiative</i> (WDI).British Airways ganó la acreditación Oro que otorga <i>Fair Train</i> por la calidad de sus periodos de prácticas, con 417 alumnos en 2017 (350 en 2016).British Airways contrato a 184 nuevos empleados en prácticas (38% mujeres) en 2017, lo que refleja la importancia de contratar nuevos talentos.	<p>Plantilla media equivalente</p> <div><div><div>60.089</div><div>2013</div></div><div><div>59.484</div><div>2014</div></div><div><div>60.892</div><div>2015</div></div><div><div>63.387</div><div>2016</div></div><div><div>63.422</div><div>2017</div></div></div> <div><div>+0,1%</div></div>
	Rotación de plantilla (% voluntario y no voluntario)	<p>IAG reconoce la importancia de retener la experiencia y el talento para el éxito del negocio y comunicamos la rotación como un parámetro de la estabilidad de nuestra plantilla.</p> <p>La rotación de la plantilla se mide como el número de personas que abandonan el empleo en relación con el número medio de empleados del Grupo en el año.</p>	<ul style="list-style-type: none">La rotación no voluntaria disminuyó en el Grupo y refleja la finalización de proyectos de eficiencia de la plantilla.	<p>% voluntario y no voluntario</p> <div><div><div>6</div><div>2016</div></div><div><div>4</div><div>2017</div></div></div> <div><div>8</div><div>+33,3%</div></div> <div><div>2</div><div>-50,0%</div></div> <div><div>Voluntario</div><div>No voluntario</div></div>

Aspecto y relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Indicador de desempeño	Descripción	Aspectos más destacados de 2017	Desempeño																								
Plantilla (continuación)	Diversidad de género (% de mujeres en el Consejo, la alta dirección y el Grupo)	<p>IAG fomenta la consecución de una mayor igualdad de género a todos los niveles en el lugar de trabajo.</p> <p>Hemos publicado un objetivo para alcanzar de al menos el 33% de mujeres en el Consejo a finales de 2020.</p> <p>También tenemos un objetivo ambicioso de alcanzar el 33% de mujeres en la alta dirección para 2025.</p> <p>Durante 2017, mejoramos nuestro seguimiento de la diversidad de género y modificamos nuestra definición del concepto de altos directivos. Por lo tanto, hemos actualizado la cifra de 2016 para reflejar esta nueva definición (cambio del 27% anterior al 23%).</p>	<ul style="list-style-type: none">IAG realizó sesiones informativas internas para sensibilizar e propiciar acciones sobre la igualdad de género y estableció un Programa de Patrocinio que pone en contacto a mujeres ejecutivas con miembros del Comité de Dirección.Iberia desarrolló un Plan de Diversidad para integrar la gestión de la diversidad en la estrategia de la compañía.La experiencia laboral STEM de British Airways atrajo a un 22% de mujeres en 2017, frente al 19% en 2016 y el 10% en 2015. También celebramos el evento "Mujeres en la ingeniería" y trabajamos para mejorar la diversidad entre los pilotos.British Airways y Avios están cubiertos por la legislación relativa a la comunicación de información <i>Gender Pay Gap</i> y procederán a informar en abril de 2018.	<p>% mujeres</p> <table><tr><th>Año</th><th>Consejo de Administración</th><th>Grupo</th><th>Alta dirección</th></tr><tr><td>2013</td><td>24</td><td>43</td><td>17</td></tr><tr><td>2014</td><td>23</td><td>43</td><td>23</td></tr><tr><td>2015</td><td>25</td><td>44</td><td>24</td></tr><tr><td>2016</td><td>25</td><td>44</td><td>23</td></tr><tr><td>2017</td><td>25</td><td>44</td><td>24</td></tr></table> <p>2013 2014 2015 2016 2017</p> <p>■ Consejo de Administración ■ Grupo ■ Alta dirección</p>	Año	Consejo de Administración	Grupo	Alta dirección	2013	24	43	17	2014	23	43	23	2015	25	44	24	2016	25	44	23	2017	25	44	24
Año	Consejo de Administración	Grupo	Alta dirección																									
2013	24	43	17																									
2014	23	43	23																									
2015	25	44	24																									
2016	25	44	23																									
2017	25	44	24																									
	Diversidad de edad (%)	<p>IAG va a informar sobre la diversidad de edad por primera vez en 2017. Una plantilla con diferentes edades equilibra la necesidad de personas experimentadas con el mantenimiento de un plan para la sucesión a través de la contratación de nuevos talentos.</p>	<ul style="list-style-type: none">IAG revisa la diversidad de edad en los siguientes rangos: menos de 30 años, 30-50 años, más de 50 años.Además, también informamos acerca de la diversidad de edad para el personal en funciones directivas y no directivas.	<p>% de empleados por grupo de edad</p> <table><tr><th>Grupo de edad</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td><30</td><td>32%</td></tr><tr><td>30-50</td><td>51%</td></tr><tr><td>50+</td><td>17%</td></tr></table> <p>Diversidad de edad <30 30-50 50+</p> <p>Dirección Otro personal</p>	Grupo de edad	Porcentaje	<30	32%	30-50	51%	50+	17%																
Grupo de edad	Porcentaje																											
<30	32%																											
30-50	51%																											
50+	17%																											
	Diálogo social y sindicatos (% de empleados cubiertos por convenios colectivos)	<p>Las relaciones con los empleados son un factor extremadamente importante para mejorar y mantener el compromiso de la plantilla.</p> <p>Todos los empleados del Grupo tienen derecho a la representación a través de un convenio colectivo.</p>	<ul style="list-style-type: none">En 2017, IAG creó un Comité de empresa europeo que abarca a todos los empleados del Grupo dentro del Espacio Económico Europeo, lo que supone más del 95% de la plantilla total.	<p>% de empleados cubiertos por convenio colectivo</p> <table><tr><th>Año</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>2016</td><td>88</td></tr><tr><td>2017</td><td>88</td></tr></table> <p>2016 2017</p>	Año	Porcentaje	2016	88	2017	88																		
Año	Porcentaje																											
2016	88																											
2017	88																											
	Media de horas de formación (horas por año, por empleado)	<p>Se calcula convirtiendo los datos de formación de las aerolíneas por equivalente de empleado a tiempo completo para que se muestren como horas de formación por plantilla media equivalente del Grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none">En 2017 nuestra media de horas de formación se incrementó significativamente debido a la inversión de British Airways en Club World y la introducción del servicio <i>Buy on Board</i>.Adicionalmente, las horas de formación en Vueling se han incrementado debido a su enfoque en la atención al cliente.	<p>Media de horas de formación anuales por empleado</p> <table><tr><th>Año</th><th>Media de horas de formación</th><th>Cambio</th></tr><tr><td>2013</td><td>35,6</td><td></td></tr><tr><td>2014</td><td>37,3</td><td></td></tr><tr><td>2015</td><td>36,1</td><td></td></tr><tr><td>2016</td><td>34,9</td><td></td></tr><tr><td>2017</td><td>45,8</td><td>31,2%</td></tr></table> <p>2013 2014 2015 2016 2017</p>	Año	Media de horas de formación	Cambio	2013	35,6		2014	37,3		2015	36,1		2016	34,9		2017	45,8	31,2%						
Año	Media de horas de formación	Cambio																										
2013	35,6																											
2014	37,3																											
2015	36,1																											
2016	34,9																											
2017	45,8	31,2%																										

Enfoque futuro: nuestras prioridades para 2018 y más allá

En 2018 esperamos seguir avanzando con:

- Nuestros proyectos de combustibles sostenibles para el sector de la aviación.
- La puesta en marcha de la primera acción para implementar CORSIA en preparación para la supervisión de emisiones a partir de enero de 2019.
- Uso de nuestro nuevo software de eficiencia en el consumo de combustible para identificar más oportunidades en este ámbito.
- Mejora de nuestra comunicación externa sobre iniciativas de sostenibilidad.
- Impulso de la mejora continua de la información sobre sostenibilidad, incluyendo el estudio de opciones para el reconocimiento de objetivos con base científica que, en el caso de la aviación, requieren el reconocimiento de la compensación de emisiones de carbono como una parte viable, legítima y necesaria del camino hacia la descarbonización.
- Continuación de la implementación de nuestro sistema de gestión medioambiental IEnVA.

Sostenibilidad en acción

Plan global de compensación de carbono para la aviación



En 2017, los representantes de IAG que colaboran con la IATA y la OACI trabajaron para seguir avanzando en el plan global de compensación de carbono para la aviación (CORSIA). En diciembre de 2017, la publicación del documento, conocido como CORSIA Package, proporcionó información sobre los requisitos de seguimiento, notificación y verificación para las aerolíneas y aclaró cómo los

combustibles alternativos sostenibles se acreditarán dentro del plan.

Se requiere que todas las aerolíneas preparen los Planes de supervisión de emisiones antes del 30 de septiembre de 2018 y comiencen a supervisar las emisiones a partir del 1 de enero de 2019. Además de poner en marcha nuestros propios preparativos, también estamos apoyando a otras aerolíneas con los suyos

a través de un sistema "amigo" de la IATA.

Continuamos cumpliendo con el régimen de comercio de derechos de emisión de la Unión Europea (RCDE UE), pero nuestra expectativa es que CORSIA reemplace al RCDE UE, tal como se acordó en la resolución de la Asamblea General de la OACI de 2016, para garantizar que solo paguemos por nuestras emisiones de CO₂ una vez.

Combustibles sostenibles para el sector de la aviación



IAG ha sido fundamental para impulsar el progreso de los combustibles sostenibles para el sector de la aviación en CORSIA. También ha desempeñado una función importante en el desarrollo de la política del gobierno del Reino Unido y en la construcción, junto con diferentes socios, de instalaciones de combustibles sostenibles para el sector de la aviación en el Reino Unido.

En 2017, British Airways se asoció con Velocys para diseñar diversas plantas de residuos que convierten los desechos domésticos en combustibles renovables para las aeronaves. La primera planta absorberá cada año cientos de miles de toneladas de desechos domésticos que de otro modo se destinarían a vertederos o incineradoras, y los convertirá en combustibles sostenibles que proporcionan una reducción del 60%

de las emisiones de CO₂ en comparación con los combustibles fósiles para reactores.

El Departamento de Transporte del Reino Unido ha indicado que la futura regulación dará prioridad a la producción de combustibles sostenibles para el sector de la aviación más allá de 2020 y que prevé implementar una nueva legislación para apoyar este programa durante 2018. El gobierno del Reino Unido también ha establecido un nuevo Grupo de Interés Especial para apoyar nuevos programas de investigación y desarrollo de los combustibles sostenibles para el sector de la aviación. Estos importantes incentivos administrativos son vitales para que podamos invertir en la producción de combustibles sostenibles en el Reino Unido.

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 de carbono apoyó otros tres proyectos de energía en 2017, incluyendo el proyecto más grande apoyado hasta el momento. Este proyecto proporciona calefacción y luz de bajo consumo para un nuevo polideportivo comunitario cerca del aeropuerto de Heathrow. Estos proyectos elevan el total de proyectos completados a 24, superando los 2 millones de euros en beneficios para la comunidad.

Eficiencia en el consumo de combustible



Durante 2017 adquirimos el software Honeywell GoDirect Fuel Efficiency para identificar más oportunidades de eficiencia en el consumo de combustible y permitir la evaluación comparativa en todo el Grupo y la generación de informes sobre los resultados obtenidos en materia de eficiencia en el consumo de combustible. Durante 2018, implementaremos la herramienta en todo el Grupo e identificaremos las prioridades para el trabajo futuro.

Entre los proyectos de eficiencia en el consumo de combustible ejecutados durante 2017, destacan:

- Implementación continuada de los desplazamientos en tierra con un único motor, logrando un ahorro de más de 5.000 toneladas de combustible en todo el Grupo.
- Aprovechamiento de sofisticados sensores de datos a bordo para optimizar el rendimiento durante el vuelo; por ejemplo, las actualizaciones

de software en aeronaves Boeing 787 de British Airways permitieron descensos con menores consumos de combustible.

- Colaboración con las autoridades aeroportuarias y los equipos de *handling* de nuestra red para mejorar las instalaciones y el acceso a los equipos eléctricos y de aire acondicionado en tierra, lo que reduce el consumo de combustible de las unidades de energía auxiliares de nuestras aeronaves.
- Trabajo con nuestros proveedores de navegación aérea y consideración de los acontecimientos geopolíticos para garantizar que seleccionamos las rutas de vuelo más eficientes en consumo combustible.
- Los ahorros acumulados de eficiencia en el consumo de combustible en todo el Grupo en 2017 ascienden a más de 30.000 toneladas de combustible y 95.000 toneladas de emisiones de CO₂.

Esclavitud moderna



Nuestra *Modern Slavery Standing Instruction* establece el enfoque de tolerancia cero a la esclavitud moderna por parte de IAG. Esta Instrucción se aplica a todas las personas que trabajan para nosotros o en nuestro nombre desempeñando cualquier función. Nuestro Grupo de Trabajo sobre la esclavitud moderna se reunió regularmente durante 2017 para controlar los avances del Grupo en la lucha contra la esclavitud y analizar posibles problemas. Los consejos del Grupo reciben información periódica sobre cualquier asunto importante. Otras políticas relevantes del Grupo son nuestro Código de Conducta de Proveedores y la Política de Igualdad de Oportunidades. Las compañías del Grupo tienen sus propias políticas locales, las revisamos para garantizar que incluyan las cláusulas adecuadas sobre la esclavitud moderna.

Contaminación acústica



Las operaciones de descenso continuado contribuyen a reducir la contaminación acústica al mantener las aeronaves en altitudes mayores durante más tiempo y a ahorrar combustible. 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%. Durante 2017, Iberia y Vueling siguieron centradas en mejorar las operaciones en descenso continuado, situando las tasas de cumplimiento de todas nuestras compañías en más del 80% en el aeropuerto de Londres Heathrow.

Todas nuestras aerolíneas controlan la contaminación acústica operativa para garantizar que los vuelos se operen con sensibilidad e identificar mejoras siempre que sea posible. Se espera que los vuelos que salgan de Heathrow vuelen dentro de rutas preferenciales de ruido. Los resultados obtenidos por British Airways en rutas preferenciales de ruido fueron del 98,5% en 2017. Para mejorar aún más la supervisión, en agosto de 2017, se presentó un nuevo procedimiento para reducir el radio de viraje en los vuelos con Boeing 747 utilizando la ruta de Midhurst a diferentes asociaciones vecinales, que acogieron con agrado la iniciativa. Los resultados de la supervisión operativa muestran que la adherencia a pista de los Boeing 747 ha mejorado significativamente, proporcionando mejoras en los niveles de ruido para los residentes de la zona.

Calidad del aire



British Airways ha completado el lanzamiento de su nuevo sistema de retroceso eléctrico de aeronaves *Mototok* en las operaciones de corto radio de la Terminal 5 de Heathrow. El equipo reemplaza a los sistemas diésel tradicionales, lo que permite que un único agente de rampa empuje un avión hacia atrás desde la puerta de forma remota. El dispositivo no emite emisiones en el punto de uso, funciona con el suministro de electricidad renovable del aeropuerto y puede mover aviones sin problemas y con precisión.

El Plan de Renovación de Equipos de *Handling* de Iberia ha reemplazado 1.411 vehículos de equipamiento de tierra durante 2016 y 2017, lo que representa el 52% de la flota de vehículos terrestres, que ahora cumple con los últimos estándares de emisiones. Además, el 29% de los vehículos de motor de Iberia ahora son eléctricos, cumpliendo los objetivos de Iberia de reducir los impactos climáticos y mejorar la calidad del aire.

Residuos



Durante 2017, Iberia continuó liderando el proyecto de la UE "LIFE+ Zero Cabin Waste", que está desarrollando una guía de buenas prácticas para la gestión sostenible de residuos en cabina que se compartirá y aplicará en otros aeropuertos y aerolíneas de todo el mundo. Entre los principales avances en 2017, destacamos:

- Analizar los residuos de cabina en 165 vuelos de Iberia.
- Probar diferentes diseños de carritos y recoger comentarios de la tripulación de cabina.
- Preparar un nuevo procedimiento para la gestión futura de residuos de cabina.
- Formar a la tripulación de cabina y resaltar los posibles beneficios medioambientales de la gestión sostenible de los residuos de cabina.

En 2018, los objetivos del proyecto son seleccionar un nuevo diseño de carrito que permita la separación de los residuos reciclables y no reciclables, la formación adicional de la tripulación de cabina y la recogida selectiva de residuos en vuelos de Iberia, inicialmente en vuelos nacionales, e intraeuropeos antes de extenderse a trayectos internacionales durante 2019.

IAG organizó el taller de la IATA sobre el fin de la vida útil de las aeronaves, que puso de relieve oportunidades para acortar los ciclos de vida de las aeronaves y conseguir mejoras aceleradas en términos de contaminación acústica y emisiones gracias a la posibilidad de obtener más valor de la aeronave al final de su vida útil. El taller reunió a expertos del sector que compartieron las buenas prácticas, las cuales formarán parte de una guía de buenas prácticas de la IATA para el tratamiento de las aeronaves al final de su vida útil.

IAG y British Airways comenzaron a trabajar para revisar el uso de los plásticos de un solo uso en sus oficinas centrales y en las instalaciones de Heathrow. En 2018, trabajaremos para reducir el volumen de plástico utilizado, abastecernos de alternativas no plásticas y mejorar la separación y recuperación de los plásticos que utilizamos.

Organizaciones benéficas



El programa de inversiones sociales de British Airways (*British Airways Community Investment*) recaudó 7,2 millones de libras esterlinas a través de donaciones directas y en especie en 2017. Entre estas, se incluyen las donaciones a *Flying Start*, la alianza con fines sociales de British Airways con *Comic Relief*, y una donación de 50.000 libras esterlinas a las víctimas del incendio de la torre Grenfell en Londres. En 2017, Iberia transportó 25 toneladas de ayuda humanitaria a África, Europa y América Latina. Iberia también siguió colaborando con UNICEF y Amadeus en la Iniciativa Mundial de Inmunización, recaudando 140.000 euros en 2017 para apoyar la vacunación infantil. Iberia también ha recaudado 180.000 euros en apoyo a proyectos benéficos, entre los que se encuentran iniciativas de sensibilización sobre la violencia doméstica y el cáncer infantil. Los clientes y el personal de Vueling recaudaron más de 300.000 euros en 2017. Internacionalmente, Vueling continúa apoyando a la Fundación Make-A-Wish y a Save the Children. A escala nacional, Vueling se ha asociado con Femarec para contratar a personas con discapacidades para sus actividades de reciclaje. El personal de Aer Lingus recaudó 41.400 euros a través de la participación en los maratones de Dublín y Berlín y una recogida de fondos a bordo en apoyo de *Breast Cancer Awareness*. También donaron 25.000 euros a la Asociación de Jugadores Gaélicos para financiar una iniciativa de salud mental y se apoyó a otras 33 entidades benéficas locales con vuelos de Aer Lingus por valor de 25.000 euros en forma de premios para recaudar fondos.

Cadena de suministro



Desde 2014, IAG ha llevado a cabo auditorías de responsabilidad social corporativa / sociales específicas en los lugares de fabricación y montaje final utilizados para producir bienes y servicios relacionados con IAG en todo el mundo. IAG identifica continuamente las categorías de suministro donde los bienes o servicios se originan en áreas potencialmente de alto riesgo e insta a los proveedores a ser transparentes sobre sus cadenas de suministro. IAG se compromete a adquirir bienes y servicios de proveedores que demuestren principios éticos en la forma en que realizan sus negocios y continuamos mejorando nuestra estrategia de responsabilidad social corporativa en la cadena de suministro y acordando con los proveedores directrices de calidad, seguridad, responsabilidad medioambiental y derechos humanos.

Salud y seguridad ocupacional

Contamos con un sólido marco de gestión de Salud y Seguridad dentro de cada uno de nuestros negocios y en el Consejo de Seguridad de IAG revisamos aspectos relacionados con la salud y la seguridad, como los accidentes laborales (personal y clientes), los datos sobre jornadas de trabajo pérdidas a consecuencia de problemas de salud y seguridad, y las actuaciones que nos encomiendan las autoridades de salud y seguridad.

Ética e integridad

IAG y sus compañías operativas cuentan con políticas y procedimientos en los que se definen las directrices generales que rigen la conducta de los consejeros, los ejecutivos y los empleados del Grupo a la hora de desarrollar sus relaciones comerciales y profesionales. Se espera que todos los consejeros, ejecutivos y empleados actúen de forma íntegra y de acuerdo con las políticas de la empresa y las leyes de los países en los que llevan a cabo su labor.

Se realizan varias actividades de formación y comunicación dirigidas a los empleados, los proveedores y los intermediarios para dar a conocer los principios que rigen la conducta del Grupo y sus empleados.

Todos los empleados de IAG están sujetos al Código de Conducta en materia de Valores y las políticas de prevención de sobornos de IAG y sus respectivas compañías operativas.

El Código de Conducta para Proveedores se aplica al suministro de bienes y servicios al Grupo y obliga a los proveedores a:

- Actuar con honradez e integridad en todo momento en todas nuestras relaciones de negocio
- Ofrecer un entorno laboral seguro en el que se trate a los empleados con dignidad y respeto
- Esforzarse por minimizar y reducir nuestro impacto medioambiental
- Conseguir una cadena de suministro transparente y mejorar su calidad

Comunicación de quejas

En todo el grupo existen varias instancias a las que los empleados pueden recurrir para recibir consejo o para comunicar quejas o malas conductas reales o presuntas. En todo el Grupo hay establecidos canales de denuncia a cargo de *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. Esta revisión anual está coordinada por el Director de Auditoría del Grupo.

Política y programa de prevención de sobornos

IAG y sus compañías operadoras cuentan con políticas de prevención de sobornos y estas se comunican a todos los empleados. A lo largo del año, se imparten cursos de formación sobre políticas y procedimientos de prevención de sobornos. Las necesidades de formación varían de una compañía operativa a otra y se determinan a partir de factores como la categoría y las responsabilidades de los empleados.

El programa de prevención de sobornos del Grupo se ha diseñado para prevenir, detectar y responder ante posibles infracciones de las políticas de prevención de sobornos del Grupo o las leyes de lucha contra la corrupción, incluidos los delitos recogidos en el Código Penal español. Los diferentes equipos de cumplimiento normativo del Grupo se reúnen periódicamente para comentar el estado del programa, las actualizaciones de las políticas y los procedimientos, las tendencias emergentes, las auditorías de prevención de sobornos basadas en el riesgo realizadas por terceros y los progresos de los proyectos en marcha.

Los equipos de cumplimiento de IAG y las compañías operativas llevan a cabo una revisión anual de los riesgos de soborno en todo el Grupo. Entre los principales riesgos revisados en 2017, destacaron los relacionados con:

- El uso de terceros
- Las decisiones operativas y comerciales en las que intervienen organismos públicos
- Los regalos y atenciones

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento del Consejo de IAG recibe un informe anual sobre el programa.

En esta sección

58	Presentación del Presidente sobre gobierno corporativo
60	Consejo de Administración
62	Gobierno corporativo
73	Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
76	Informe de la Comisión de Nombramientos
79	Informe de la Comisión de Seguridad
80	Informe de la Comisión de retribuciones

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.

Crear una estructura de gobierno corporativo experimentada y eficaz



“Hemos seguido renovando y fortaleciendo el Consejo para asegurarnos, a medida que crece el negocio, de que disponemos de la estructura y competencias adecuadas para apoyar y contribuir a la labor del equipo directivo”.

Antonio Vázquez,
Presidente

En nombre del Consejo, tengo el placer de presentar el Informe de Gobierno Corporativo de 2017, un año de grandes logros y de crecimiento en todas las áreas de International Airlines Group, a pesar de algunos importantes retos externos principalmente en el plano político.

En primer lugar, quiero decir que estoy muy satisfecho con la forma en que está evolucionando nuestro marco de gobierno corporativo. Naturalmente, siempre podemos hacer más para mejorar nuestras estructuras y nuestros procedimientos, pero puedo asegurarles que nuestra aspiración como Consejo, y como empresa, es alcanzar la excelencia en todo momento.

El hecho de que seamos una compañía relativamente joven — solo han pasado siete años desde que British Airways e Iberia se fusionaron para formar IAG— ha contribuido positivamente. Como somos jóvenes y ágiles, hemos podido establecer nuestro particular enfoque en materia de gobierno corporativo, garantizando la adopción, en la forma adecuada, de las más recientes recomendaciones.

Además, al ser una empresa cotizada en las bolsas españolas y en Londres tenemos que cumplir con dos exigentes códigos, lo que ha conferido aún más rigor a nuestro planteamiento. Mis colegas en el Consejo y yo mismo somos plenamente conscientes de la necesidad de implantar las mejores prácticas de cumplimiento normativo y nos esforzamos constantemente por dar ejemplo en este sentido.

Trabajamos en un sector complejo que, sin duda, es más proclive que la mayoría a la inestabilidad y los cambios. El objetivo de IAG siempre ha sido encontrar una forma de gestionar esa inestabilidad y seguir creciendo a largo plazo de forma fiable y creando valor. En este contexto, el Consejo desempeña un papel de apoyo, guía y de reto al equipo directivo que reviste una importancia capital. Este papel resulta también vital, en un año en el que el negocio ha ido bien, como ha ocurrido en 2017; un año en el que todas nuestras aerolíneas consiguieron resultados récord e IAG amplió su cartera de marcas con el lanzamiento de LEVEL, nuestra nueva aerolínea de bajo coste de largo radio.

Creo que contamos con un enfoque muy eficaz que permite al Consejo desarrollar una función de supervisión adecuada y aportar realmente valor al negocio.

Principales áreas de interés

Cada año identificamos un conjunto de temas relevantes en los que se centrará el Consejo, más allá de su función de supervisión habitual, cuestiones que guardan una correlación muy estrecha con cambios en el Grupo y los desafíos a los que se enfrenta el negocio.

En 2017, las principales áreas de interés fueron el enfoque en el cliente y el posicionamiento de marca, la estrategia digital (incluido el desarrollo de la iniciativa de aceleración tecnológica Hangar 51), el “Brexit”, el cambio climático y nuestros principales indicadores de impacto medioambiental, el Reglamento 261 de la UE sobre compensación a los pasajeros y cuestiones sobre tecnologías de la información y ciberseguridad, así como diversas sesiones informativas específicas sobre estrategia.

Además, nuestra sesión anual de dos días centrada en la revisión de la estrategia fue exhaustiva y fructífera, ya que dio a los consejeros tiempo para debatir en profundidad sobre la evolución del negocio, los retos y las oportunidades, y les permitió compartir un tiempo muy valioso con el equipo directivo.

Mejoramos la planificación de las actividades del Consejo durante el año, dando a sus miembros y al equipo directivo la posibilidad de proponer y sugerir las cuestiones a tratar. Estas cuestiones se incluyen ahora en un calendario que se actualiza mes a mes y que se revisa en el seno del Consejo dos veces al año.

En 2017, también celebramos varios encuentros y visitas para ayudar a los consejeros a adquirir un conocimiento más detallado de la industria y ampliar conocimientos sobre áreas clave del negocio. Estos encuentros incluyeron una visita a IAG Cargo en febrero y a Vueling en Barcelona, donde celebramos nuestra reunión del mes de mayo. También se celebró una sesión especial en julio para analizar y debatir las tendencias macroeconómicas y sectoriales.

Actualización y renovación del Consejo

Durante nuestros siete años de historia, hemos ajustado el tamaño de nuestro Consejo, que ha pasado de 14 a 12 miembros, y hemos renovado periódicamente nuestro siempre excelente elenco de consejeros.

Esta labor la realizamos no solo para cumplir con los criterios estipulados en los códigos que nos vinculan, sino también porque creemos que renovar periódicamente el Consejo, incorporando a personas con nuevas competencias y experiencias, es un ejercicio muy saludable en sí mismo.

Nuestro enfoque en materia de incorporaciones y planes de sucesión es integral, transparente e inclusivo y permite a todos los miembros del Consejo evaluar a los candidatos preseleccionados y, si así lo desean, reunirse con ellos. Siempre tratamos de atraer a profesionales con un conjunto amplio y pertinente de experiencias, conocimientos sectoriales y competencias.

Este enfoque es importante, ya que nos permite contar con los conocimientos adecuados que faciliten unas conversaciones productivas con el equipo directivo. Si no entendemos su trabajo, no podemos analizar su labor ni ofrecer orientaciones útiles.

También nos esforzamos por tener una representación geográfica equilibrada que refleje los principales mercados en los que trabaja IAG. Actualmente, el Consejo está integrado por consejeros de Francia, Latinoamérica, Estados Unidos, España y el Reino Unido. También apostamos por conseguir una mayor diversidad de género, seleccionando a mujeres altamente cualificadas para nuestro Consejo. Actualmente, contamos con tres consejeras, si bien mantenemos nuestro compromiso de elevar este número a cuatro antes de 2020.

Durante el año, la Baronesa Kingsmill dejó su puesto en el Consejo después de muchos años de destacado servicio tanto a British Airways como a IAG. Me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento por su gran contribución a estas empresas.

Tuvimos el placer de designar a Nicola Shaw como su sustituta, no solo por su dilatada experiencia en el sector del transporte y el hecho de que ha sido consejera de Aer Lingus, sino también porque aporta otras perspectivas de gran valor del mundo de las políticas públicas, la regulación y las empresas de suministros públicos. Nicola Shaw se incorporó en enero y, en nombre del Consejo, deseo darle una calurosa bienvenida.

Eficacia del Consejo

Las cuatro comisiones del Consejo (Auditoría y Cumplimiento, Retribuciones, Nombramientos y Seguridad) funcionan correctamente y tengo la certeza de que en ellas disponemos también del equilibrio de competencias adecuado.

Seguimos evaluando el funcionamiento del Consejo internamente cada año y encargamos análisis externos de forma periódica para obtener una perspectiva independiente. Yo mismo dirijo el proceso de evaluación interna, con ayuda de la Secretaría del Consejo, hablando con mis compañeros individual y colectivamente para recabar sus opiniones sobre el funcionamiento de nuestro Consejo.

Durante este proceso, mantuvimos unas conversaciones muy provechosas que nos dieron la oportunidad de revisar nuestros progresos. También acordamos las dos cuestiones que queremos protagonicen nuestro trabajo en 2018: cómo, desde el Consejo, podemos realizar una contribución significativa a la estrategia de IAG y la planificación de la sucesión de ejecutivos.

Análisis de las retribuciones

En 2017, la Comisión de Retribuciones llevó a cabo una revisión en profundidad de nuestra política de retribuciones para asegurarse de su adecuación a las mejores prácticas, sobre lo que se informará a los accionistas en nuestra Junta General de este año.

Hemos elaborado propuestas sobre la retribución de los ejecutivos para los próximos tres años y, después de sondear a nuestros principales accionistas y a la comunidad financiera, las presentaremos en la Junta General de Accionistas para someterlas a una votación vinculante.

Perspectivas

IAG está viviendo un momento muy interesante, aunque se perfilan algunos retos importantes en el horizonte.

Estoy seguro de que contamos con un Consejo extremadamente capacitado y eficaz que puede orientar a la Compañía a través de estos retos y contribuir a mantenerla en su senda de crecimiento sostenible.

A todos mis compañeros del Consejo, les agradezco la fantástica contribución que realizan.

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 del Franklin Institute. Miembro del Consejo de Cooperación de la Universidad de Loyola. Patrono de la Fundación Nantik Lum.

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 de Iberia 2005-2007. Director de Operaciones de Altadis Cigar y otros cargos en el Grupo Altadis 1993-2005. Distintos cargos en Osborne 1978-1983 y Domecq 1983-1993. Empezó su carrera en Aruthur Andersen & Co.



Willie Walsh

Consejero Delegado



Principales áreas de experiencia:

sector aéreo

Nombramientos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

Presidente de IATA 2016-2017. Consejero Delegado de British Airways 2005-2011. Consejero Delegado de Aer Lingus 2001-2005. Director de Operaciones de Aer Lingus 2000-2001. Consejero Delegado de Futura (aerolínea española de vuelos charter perteneciente a Aer Lingus) 1998-2000. Se incorporó a Aer Lingus como piloto cadete en 1979.



Patrick Cescau

Consejero Senior Independiente



Principales áreas de experiencia:

consumo, finanzas, ventas/marketing, gobierno corporativo.

Nombramientos externos actuales:

Presidente 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 de Tesco 2009-2015. Consejero de INSEAD 2009-2013. Senior Independent Director y Consejero de Pearson 2002-2012. Consejero Delegado del Grupo Unilever 2005-2008. Presidente de Unilever UK. Vicepresidente de Unilever Países Bajos. 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.



Marc Bolland

Consejero no ejecutivo



Principales áreas de experiencia:

gestión, gestión comercial/marketing, consumo, hostelería.

Nombramientos externos actuales:

Director de la Cartera de Operaciones en Europa de The Blackstone Group. Consejero de Coca-Cola Company; Consejero 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 de Manpower USA 2005-2015. Director de Operaciones 2005-2006, Consejero 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 Enadinsa (Grupo INI) 1982-1985. Presidente del Comité Financiero de la IATA 2003-2005.



James Lawrence

Consejero no ejecutivo



Principales áreas de experiencia:

finanzas, consumo, sector de aviación.

Nombramientos externos actuales:

Presidente de Great North Star. Consejero del Grupo Smurfit Kappa; Consejero y Presidente de la Comisión de Auditoría de Avnet. Consejero de AerCap Holdings.

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 de British Airways 2006-2011. Consejero 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.

Composición de las Comisiones

- Presidente de la Comisión
- Comisión de Auditoría y Cumplimiento
- Comisión de Nombramiento
- Comisión de Retribuciones
- Comisión de Seguridad

**María Fernanda Mejía**

Consejera no ejecutiva

**Principales áreas de experiencia:**

gestión, marketing y ventas, cadena de suministro, planificación estratégica, operaciones corporativas.

Nombramientos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

Vicepresidenta y General Manager Global Personal Care and Corporate Fragrance Development de Colgate Palmolive 2010-2011. Vicepresidenta de Marketing e Innovación en la división de Europa y Pacífico Sur de Colgate Palmolive 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, operaciones corporativas.

Nombramientos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

Presidente de Nomura International 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 de Reino Unido y Socio Senior de PricewaterhouseCoopers 2000-2008. Socio Director de PricewaterhouseCoopers 1982-2000.

**Emilio Saracho**

Consejero no ejecutivo

**Principales áreas de experiencia:**

finanzas, banca de inversión, operaciones corporativas.

Nombramientos externos actuales:

Asesor de Cinven Spain, Consejero de Altamar Capital Partners, Consejero de Inditex.

Experiencia profesional anterior:

Presidente de Banco Popular, 2017; Vicepresidente y Miembro del Comité Ejecutivo de Banca de Inversión de JPMorgan, 2015-16. Vice Consejero Delegado, 2012-15, Consejero Delegado de Banca de Inversión, 2012-14, de Europa, Oriente Medio y África y miembro del Comité Ejecutivo de JP Morgan. 2009-13. Consejero Delegado de JP Morgan 2009-13. Consejero Delegado de Banca Privada Europa, Oriente Medio y África 2006-12. Consejero de Cintra en 2008. Consejero 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) 1995-98. Responsable de las Operaciones en España, Goldman Sachs International 1990-95.

**Dame Marjorie Scardino**

Consejera no ejecutiva

**Principales áreas de experiencia:**

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

Nombramientos externos actuales:

Senior Independent Director de Twitter Senior, Independent Director de Pure Tech Health, 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 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.

**Nicola Shaw**

Consejera no ejecutiva

**Principales áreas de experiencia:**

transporte, política pública y regulación, consumo, administración general.

Nombramientos externos actuales:

Consejera Ejecutiva, National Grid plc. Miembro de la Comisión de Auditoría y Riesgo, English Heritage. Consejera de la Asociación Major Projects.

Experiencia profesional anterior:

Consejera no Ejecutiva y Presidenta del Comité de Auditoría, Ellevio 2015-2017. Consejera Delegada, HSI 2011-2016. Miembro del Comité Asesor de Transporte Ferroviario 2013-2016. Consejera no Ejecutiva, Aer Lingus 2010-2015. Administradora de la organización sin ánimo de lucro Transaid 2011-2013. Consejera Ejecutiva y previamente Directora de la división de autobuses en First Group plc 2005-2010. Directora de Operaciones y otras posiciones dentro de la dirección de Strategic Rail Authority 2002-2005. Subdirectora y Jefa Adjunta de Economía, Office of the Rail Regulator (ORR) 1999-2002. Asociada, Halcrow Fox 1997-1999. Especialista en transporte, Banco Mundial 1995-1997. Planificadora corporativa, London Transport 1990-1993.

**Alberto Terol**

Consejero no ejecutivo

**Principales áreas de experiencia:**

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

Nombramientos externos actuales:

Consejero y Presidente del Comité de Nombramientos, Remuneración y Gobierno Corporativo de Indra Sistemas, Presidente de la Comisión de Supervisión de Servion. Consejero de Broseta Abogados. Asesor Internacional Senior de Centerbridge. Consejero Independiente, Varma, Consejero Independiente, Schindler España. Patrono de la Fundación Telefónica. Presidente Ejecutivo de varias empresas familiares.

Experiencia profesional anterior:

Consejero de OHL 2010-16. Consejero de Aktua 2013-2016. Consejero de N+1 2014-15. Asesor Internacional Senior de BNP Paribas 2011-14. Miembro del Comité Ejecutivo Internacional de Deloitte 2007-09. Socio Director de Deloitte EMEA 2007-09 y de la división fiscal y jurídica mundial de Deloitte 2007-09. Miembro del Comité Internacional de Dirección de Deloitte 2003-07. Socio Director de: Deloitte América Latina 2003-07, Integración en Andersen Deloitte 2002-03, Arthur Andersen Europa 2001-02, la división fiscal y jurídica global de Arthur Andersen 1997-2001; Garrigues-Andersen 1997-2000.

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 global.

Consejo de Administración*

Se compone de 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 cualquier contrato que incluya compromisos significativos, 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
- aprobación de la política de gestión de riesgos, incluyendo la inclinación al riesgo del Grupo

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 de Administración 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 eficaz con los accionistas y por que los consejeros y los directivos comprendan y aborden 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 las comisiones
- presenta al Consejo de Administración las propuestas de nombramientos de consejeros independientes
- plantea 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 de operaciones y comerciales
- desarrolla una estrategia de gestión eficaz
- plantea 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

Senior Independent Director

Patrick Cescau

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

Comisión de Seguridad

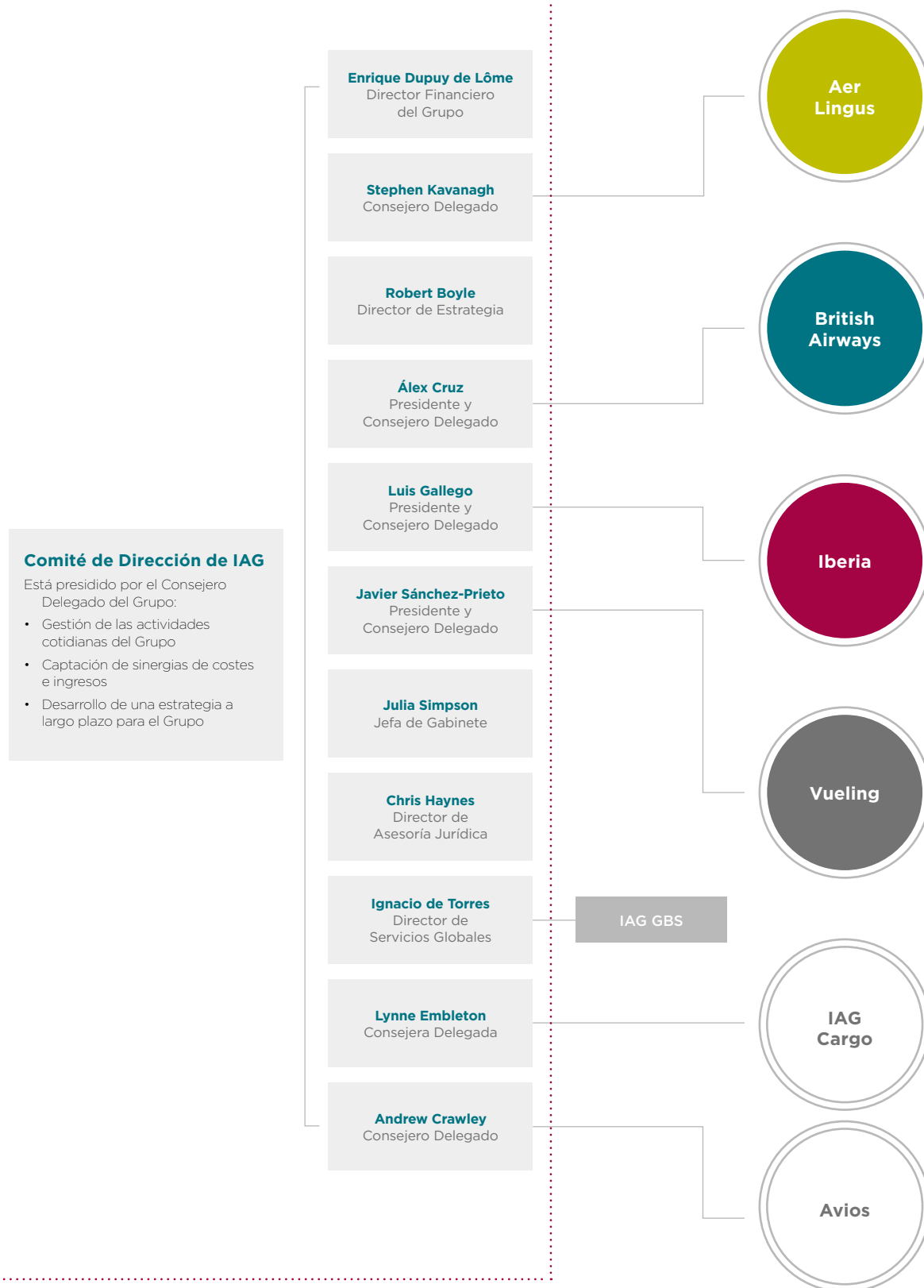
- recibe información importante sobre seguridad en relación con las filiales o franquicias, códigos compartidos o proveedores de aeronaves en régimen de arrendamiento con tripulación
- ejerce una supervisión de alto nivel de las actividades y recursos en materia de seguridad
- realiza el seguimiento de todas las medidas relacionadas con la seguridad que determine el Consejo de Administración

* La lista de materias reservadas del 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 sus negocios conjuntos y sus planes de sinergias.

Cada compañía dispone de su propio consejo de administración y su propia comisión ejecutiva, que dirige el ejecutivo principal de cada una de ellas.



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 ("FRC") británico, en su redacción vigente en cada momento. Puede obtenerse una copia de la versión vigente del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido (actualizado y publicado en abril de 2016) en la página web del FRC (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 puede encontrarse en el apartado de Gobierno corporativo de la página web de la Sociedad.

Durante el ejercicio, la Sociedad considera haber cumplido todas las disposiciones del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2016, 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. Véase el Informe sobre Retribuciones de los Consejeros para mayor detalle.

La Sociedad considera que, a pesar de la excepción anterior, cuenta con una sólida estructura de gobierno corporativo.

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.

Los Informes de Gobierno Corporativo de la Sociedad están disponibles en la página web de la Sociedad.

El Informe Anual de Gobierno Corporativo español es parte del Informe de Gestión. Está disponible en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (www.cnmv.es), donde se ha publicado junto con los estados financieros anuales 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 2017, 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	<i>Senior Independent Director</i>	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
James Lawrence	Consejero (otros externos)	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

Además, el nombramiento de Nicola Shaw como consejera no ejecutiva, aprobado por la Junta General de Accionistas en junio de 2017, se hizo efectivo el 1 de enero de 2018.

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.

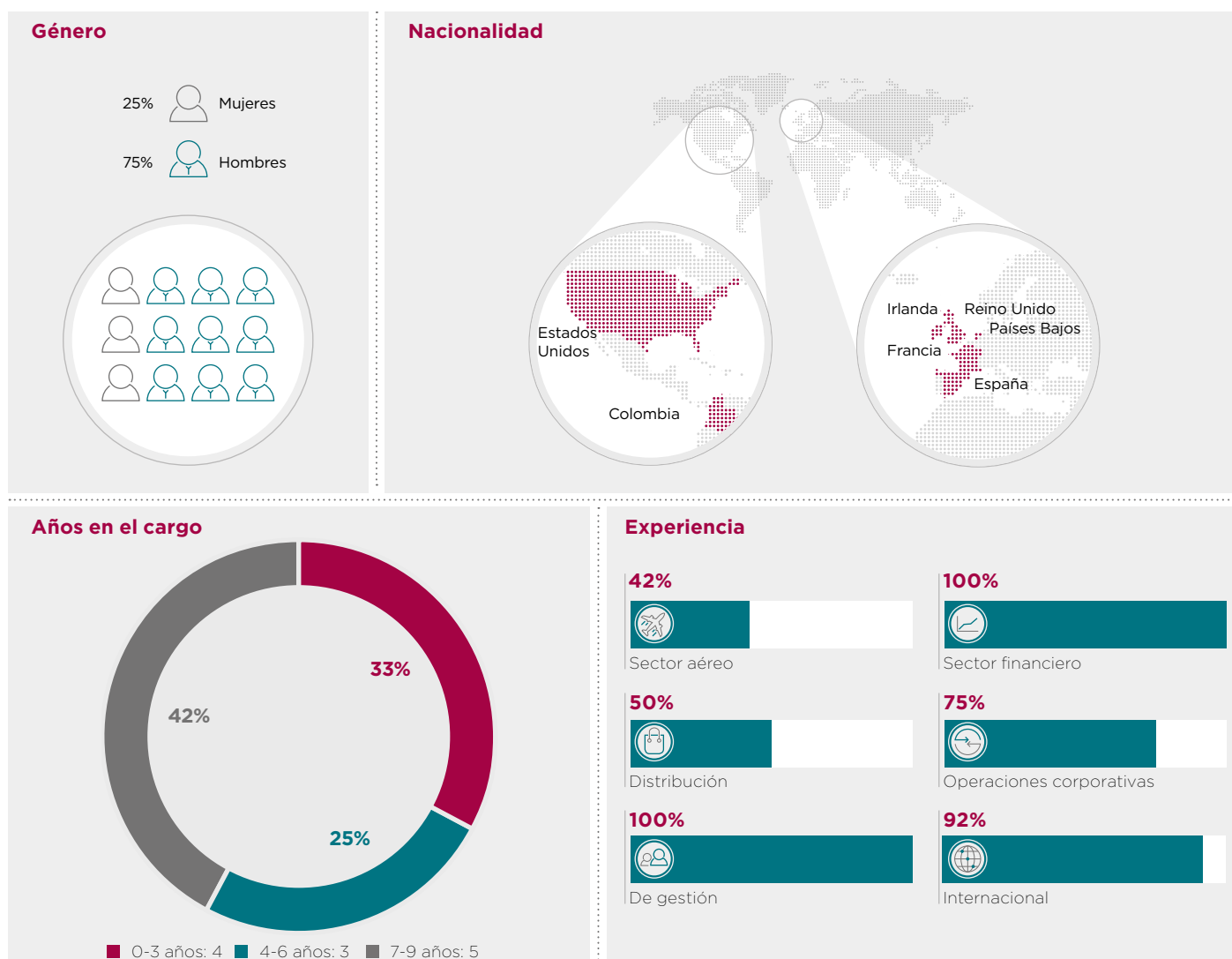
El Consejo de Administración de IAG se compone actualmente de diez consejeros no ejecutivos y dos consejeros ejecutivos, que son el Consejero Delegado y el Director Financiero de IAG.

La Sociedad sigue de cerca la necesidad de actualizar progresivamente la composición del Consejo de Administración y de las comisiones. Los cambios en el Consejo de Administración y las comisiones se analizan y planifican minuciosamente para reducir al mínimo su impacto y mantener la continuidad de la labor del Consejo y de las comisiones, así como para velar por que se mantenga un equilibrio adecuado de competencias, experiencia y estabilidad de acuerdo con las circunstancias y la estrategia de la Sociedad.

La composición del Consejo de Administración se actualiza con regularidad; la mitad de los consejeros no ejecutivos fueron nombrados en los cuatro últimos 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, así como experiencia ejecutiva en gestión empresarial. Para obtener información más detallada, véase el Informe de la Comisión de Nombramientos en las páginas 76-78.

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

Diversidad del Consejo*



* Composición del Consejo de Administración a 1 de enero de 2018

De acuerdo con el Código de Gobierno Corporativo español, la Sociedad dispone de una Política de Selección de Consejeros y Diversidad. El objetivo de esta nueva política es asegurar que los nombramientos de consejeros se basan en un análisis previo de las necesidades del Consejo y que favorecen la diversidad de conocimientos, experiencia y género; detallando asimismo el proceso para nombrar consejeros y los principios de diversidad de la Sociedad. 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 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 en 2015. El Consejo de Administración, a través de su Comisión de Nombramientos, revisa con regularidad el porcentaje de mujeres que lo componen y que forman parte del Comité de Dirección de 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 53.

Reuniones del Consejo de Administración y de las comisiones

El Consejo de Administración se reunió en once ocasiones durante el periodo analizado. El Consejo de Administración también celebró su reunión anual de estrategia, con una duración de dos días, en septiembre de 2017. Durante el periodo analizado, el Presidente y los consejeros no ejecutivos se reunieron dos veces sin presencia de los ejecutivos. El *Senior Independent Director* abordó el desempeño del Presidente con todos los consejeros, sin presencia del Presidente.

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 ejercicio¹	11	8	6	5	2
Antonio Vázquez	11	-	6	-	2
Willie Walsh	11	-	-	-	2
Marc Bolland ²	9	-	-	5	1
Patrick Cescau	10	8	5	-	-
Enrique Dupuy de Lôme ²	10	-	-	-	-
Baronesa Kingsmill ³	5/5	-	2/4	2/3	-
James Lawrence ⁴	11	3/4	-	-	-
María Fernanda Mejía ²	9	7	-	4	-
Kieran Poynter	11	8	-	-	2
Emilio Saracho ²	10	-	6	-	-
Dame Marjorie Scardino ²	9	-	6	5	-
Alberto Terol	11	8	-	5	-

1 Además de las nueve sesiones programadas, se celebraron otras dos sesiones por teléfono (extraordinarias) que se convocaron con escasa antelación.

2 Marc Bolland, María Fernanda Mejía, Enrique Dupuy, Emilio Saracho y Dame Marjorie Scardino no pudieron asistir a una de las dos sesiones extraordinarias del Consejo de Administración que se convocaron durante el año.

3 La Baronesa Kingsmill abandonó el Consejo de Administración el 15 de junio de 2017.

4 James Lawrence dimitió de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento el 15 de junio de 2017.

El Consejo de Administración mantiene un plan de actividades anual en el que se incluyen cuestiones habituales y asuntos específicos a tratar en las siguientes sesiones. Este plan de actividades se actualiza antes de cada sesión y está abierto a las sugerencias de los consejeros como un elemento habitual del orden del día del Consejo de Administración dos veces al año. En 2017, además del análisis habitual del desempeño financiero y operativo, el Consejo de Administración recibió presentaciones sobre diversas cuestiones incluyendo novedades sobre estrategia, accionistas e inversores (incluyendo la presencia de los brokers de la Sociedad), así como temas relacionados con los clientes y las marcas. En su reunión de octubre, el Consejo de Administración estudió el mapa de riesgos del Grupo y revisó la eficacia de sus sistemas de gestión y control interno de riesgos. En su reunión de diciembre, el Consejo de Administración también incorporó al orden del día un encuentro con el auditor externo para tratar el trabajo realizado y la evolución de los riesgos de la Sociedad y de su situación.

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.

En 2017, el Consejo de Administración celebró sesiones informativas específicas sobre cuestiones relevantes, como las negociaciones en curso sobre la salida del Reino Unido de la Unión Europea, el cambio climático y cuestiones medioambientales, y temas generales sobre Responsabilidad Social Corporativa, incluido el impacto del Reglamento 261 de la Unión Europea. Asimismo, en julio se celebró una sesión informativa específica sobre tendencias del sector, que contó con la participación de un ponente externo.

Se organizaron también dos sesiones *in situ* orientadas a ayudar a los consejeros no ejecutivos a ampliar sus conocimientos sobre las operaciones del Grupo, así como para brindarles la oportunidad de conocer a diversos equipos directivos. Este año, una de las sesiones *in situ* se dedicó a IAG Cargo y se celebró en sus oficinas de Heathrow; la otra tuvo lugar en Barcelona con el equipo de Vueling.

Los consejeros tienen la oportunidad de actualizar y renovar de manera continua sus conocimientos sobre el negocio y cualquier cuestión técnica relacionada 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 2018, 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. Además, se organizan sesiones de incorporación específicas cuando un consejero se incorpora a una de las comisiones.

Programa de incorporación preparado para Nicola Shaw

Fase 1



Noviembre de 2017

Dossier introductorio

Documentos corporativos clave, entre los que se incluyen:

- Información corporativa general
- Marco de gobierno corporativo de IAG
- Materiales de la Junta General de Accionistas de 2017
- Información de negocio
- Información histórica del Consejo de Administración (acceso concedido en enero de 2018)
- Información administrativa

Fase 2



Primer trimestre de 2018

Presentación del Comité de Dirección de IAG y otros directivos clave

Diversas reuniones con directivos clave:

Director de Estrategia

- Presentación del sector
- Aspectos fundamentales 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 las 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
- Cuestiones relacionadas con el cumplimiento y con la anticorrupción

Director de personal

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

Director de Servicios Globales

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

Consejero Delegado de Avios

- Presentación y modelo de negocio
- Estrategia y situación actual

Director de Relaciones con los Inversores

- Estructura de capital
- Accionistas principales
- Cobertura de analistas

Secretario del Consejo de Administración

- Cuestiones generales del Consejo de Administración
- Marco de gobierno corporativo español
- Obligaciones de los consejeros

Fase 3



Visitas a centros y compañías operadoras



Segundo trimestre de 2018
British Airways

Segundo trimestre de 2018
IAG Cargo



Tercer trimestre de 2018
Iberia



Tercer trimestre de 2018
Mantenimiento, reparaciones y revisión



Primer trimestre de 2019
Vueling



Primer trimestre de 2019
Aer Lingus



Evaluación del Consejo de Administración y de las Comisiones

Tras la evaluación externa realizada en 2016, se encargó una evaluación interna en 2017. La revisión se llevó a cabo en forma de encuesta de autoevaluación, incluyendo las opiniones de los consejeros sobre diversas cuestiones. El Secretario del Consejo de Administración elaboró un informe que facilitó a la Comisión de Nombramientos y que posteriormente presentó al Consejo para un análisis más exhaustivo en enero de 2018, incluidas las conclusiones de las evaluaciones específicas de las diferentes Comisiones.

La revisión concluyó que el Consejo de Administración y las comisiones siguen operando con eficacia, reconociéndose por unanimidad los avances con respecto al plan de mejora para 2017.

	Ámbitos de mejora	Avances/Logros
Supervisión de la estrategia y del negocio	Proporcionar más contexto para los debates del Consejo sobre estrategia, ampliando la perspectiva sobre el entorno cambiante	Se organizó una sesión sobre el sector a la que siguió un debate con los consejeros delegados de las aerolíneas del Grupo. Se facilitó con regularidad a los consejeros más información sobre el contexto del sector y el mercado
	Ampliar la información no financiera que se proporciona al Consejo	Se reforzó la información y la supervisión operativa mediante presentaciones regulares de las compañías operadoras y facilitando información con regularidad al Consejo de Administración
	Poner en marcha las sugerencias para mejorar la eficacia de la reunión anual de estrategia	Se aplicaron mejoras en la sesión de estrategia de dos días de 2017
Planificación del análisis de riesgos	Ampliar la cobertura y la visibilidad de las prioridades en materia de riesgos en la planificación de actividades del Consejo de Administración	Se incluyó en el orden del día del Consejo de Administración una revisión del mapa de riesgos del Grupo y un informe del auditor externo remitido directamente al Consejo. La persona encargada de la planificación en la Comisión de Auditoría y Cumplimiento apunta la necesidad de llevar a cabo presentaciones sobre riesgos y coordina la provisión de información al Consejo de Administración. En 2017, se hizo especial hincapié en los riesgos cibernéticos e informáticos generales, así como en los riesgos relacionados con la salida del Reino Unido de la Unión Europea
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	Se proporciona con regularidad a los consejeros un calendario dinámico con los asuntos que se tratarán próximamente y se revisa en las sesiones de mayo y diciembre del Consejo de Administración
	Seguir fomentando las visitas físicas y otras oportunidades para interactuar con los equipos directivos	Se organizaron dos visitas <i>in situ</i> en 2017 a los equipos de IAG Cargo y Vueling que incluyeron encuentros informales con directivos
Planificación de la sucesión	La planificación de la sucesión en el Consejo y en los equipos directivos debe seguir siendo una prioridad	La Comisión de Nombramientos analizó predominantemente la planificación de la sucesión en sus reuniones de mayo y septiembre
	Reforzar la formalización de este proceso y la información sobre el mismo al conjunto del Consejo	Se acordaron e introdujeron mejoras en el proceso de planificación de la sucesión
	Seguir analizando la matriz de competencias del Consejo de Administración y debatiendo sobre las prioridades en materia de conocimientos especializados de cara al futuro	La Comisión de Nombramientos analizó y abordó la planificación de la sucesión del Consejo y una matriz de capacidades actualizadas, que compartió con el Consejo en septiembre de 2017. También se abordó la composición del Consejo de Administración y se fijaron prioridades en el marco del ejercicio de evaluación del Consejo
	En los niveles directivos, hacer más hincapié en los planes de desarrollo del talento	La Comisión de Nombramientos analizó los planes de sucesión y el enfoque de desarrollo del talento para los 50 principales puestos del Grupo

El Consejo de Administración mantiene su compromiso de consolidar las mejoras logradas el pasado año y la consecución de nuevos avances a lo largo de 2018. Las principales actuaciones acordadas por el Consejo de Administración a raíz de la evaluación de este año son:

- Identificar áreas prioritarias que el Consejo de Administración abordará durante 2018.
- Crear más oportunidades para tratar con mayor profundidad cuestiones estratégicas.
- Reforzar el contacto con los altos directivos en el seno del Grupo.

- Mantener el foco en la planificación de sucesión de directivos, incluidos programas de desarrollo del talento.

El Consejero Senior Independiente abordó el desempeño del Presidente con todos los consejeros. Asimismo, 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 2017.

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 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 los Inversores del Grupo y los informes de los analistas se distribuyen a todos los consejeros. Durante 2017, el Consejo de Administración abordó cuestiones relacionadas con los accionistas en tres ocasiones, en una de las cuales estuvo presente el *corporate broker* de la Sociedad.

El Consejo de Administración dispone de una Política de Comunicación con Accionistas que rige la comunicación y los contactos con los accionistas, los inversores institucionales y los asesores de voto, siguiendo la recomendación del Código español de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas 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 sus negocios.

Se celebraron reuniones regulares de los accionistas con consejeros ejecutivos y el equipo de relaciones con los inversores a lo largo de 2017. El Presidente, el Presidente de la Comisión de Retribuciones y el *Senior Independent Director*, junto con el Director de Relaciones con Inversores del Grupo, se reunieron con muchos de nuestros mayores accionistas para tratar, entre otras, cuestiones sobre estrategia, 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 los equipos directivos del Grupo en la Jornada Anual de los Mercados de Capitales, que se celebró el 3 de noviembre de 2017 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 de Administración, 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 15 de junio de 2017 autorizó al Consejo de Administración, con expresa facultad de sustitución, durante un periodo que finaliza en la Junta General Ordinaria de 2018 (o, en caso de producirse antes, una vez cumplidos 15 meses a partir del 15 de junio de 2017), 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 de Administración 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 15 de junio de 2017.

- (iv) adquirir sus acciones propias, 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 15 de junio de 2017, 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 ofertado independientemente en las plataformas de negociación donde se realice la adquisición en el momento pertinente;
- en cada caso, sin incluir gastos.
- (v) reducir el capital social mediante la cancelación de hasta 190.000.000 acciones (8,9% del capital social).

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. Para obtener

información más detallada, véase la nota 28 a los estados financieros del Grupo.

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.

En virtud de las facultades citadas, la Sociedad adquirió 74.999.449 acciones que se amortizaron el 18 de diciembre de 2017, reduciendo el capital social por un total de 37.499.724,50 euros.

Estructura del capital y derechos de los accionistas

A 31 de diciembre de 2017, el capital social de la Sociedad ascendía a 1.028.994.647 euros (2016: 1.066.494.371,50 euros), dividido en 2.057.989.294 acciones (2016: 2.132.988.743 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 2017, la Sociedad poseía 9.940.991 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.

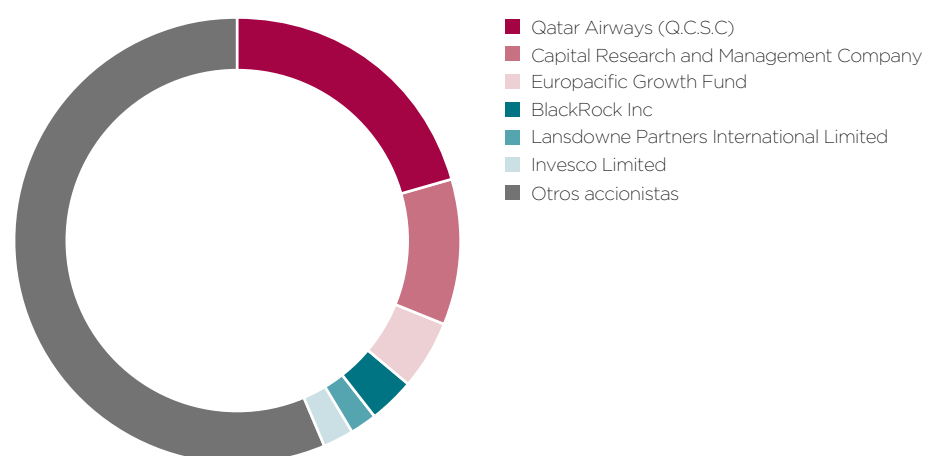
La Sociedad dispone de un mecanismo de valores "Sponsored Level 1 American Depositary Receipt (ADR)", que se negocian en el mercado extrabursátil de Estados Unidos. Cada ADR equivale a dos acciones ordinarias y a cada titular de ADR le corresponden los derechos financieros adscritos a tales acciones, aunque el depositario, Deutsche Bank, es el titular registrado. A 31 de diciembre de 2017, se mantenía en forma de ADR un equivalente a 8,0 millones de acciones (2016: 5,6 millones de acciones de IAG).

Capital social de la Sociedad

Durante el ejercicio, se produjo el siguiente cambio en el capital social..

	Capital social (euros)	Número de acciones/derechos de voto
18 de diciembre de 2017	1.028.994.647	2.057.989.294

Los accionistas significativos de la Sociedad a 31 de diciembre de 2017, teniendo en cuenta el capital social de la Sociedad en la fecha de este informe y excluyendo las posiciones de los instrumentos financieros, eran:



Nombre del accionista	Número de acciones directas	Número de acciones indirectas	Nombre del titular directo	Total de acciones	Porcentaje de capital
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	-	426.811.047	Qatar Airways Luxembourg. S.à.r.l.	426.811.047	20,739%
Capital Research and Management Company	-	213.580.659	Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Capital Research and Management Company	213.580.659	10,378%
Europacific Growth Fund	107.329.400	-	-	107.329.400	5,215%
BlackRock Inc	-	66.570.416	Cuentas y fondos gestionados por inversores controlados por BlackRock Inc.	66.570.416	3,235%
Lansdowne Partners International Limited	-	41.828.809	Cuentas y fondos gestionados por Lansdowne Partners (UK) LLP	41.828.809	2,032%
Invesco Limited	-	42.364.545	Mutualidades y fondos de pensiones gestionados por Invesco Limited y sus filiales	42.364.545	2,059%

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 titularidad 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) 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 fueron 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 **oneworld**, marca global de esta alianza de aerolíneas, en lo que respecta a la participación de British Airways e Iberia, que puedan 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 2017, 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 verse 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.



Miembros de la Comisión

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

○ Ausente

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. Los reguladores españoles publicaron una nueva guía sobre las comisiones de auditoría de las entidades de interés público en 2017 para determinar el alcance de las funciones y responsabilidades, comunicar buenas prácticas y enfatizar la necesaria independencia de las comisiones. Durante el año, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento concluyó que su desempeño cumple sustancialmente con la guía y ha mejorado su enfoque hacia la asistencia de la Dirección a las reuniones de la Comisión.

Quisiera dar las gracias a James Lawrence, quien dejó la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en junio de 2017. Jim pasó a ocupar un puesto de consejero externo de IAG, por lo que no pudo seguir como consejero independiente debido a su cargo de consejero no ejecutivo en AerCap Holdings N.V., compañía cotizada que es un operador global en el mercado de arrendamiento de aeronaves y proveedor de IAG.

La Comisión está funcionando bien y estoy satisfecho de que sigamos teniendo la combinación adecuada de capacidades para retar de manera constructiva al equipo directivo de IAG.

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.

Actividades de la Comisión durante el ejercicio

La Comisión se reunió en ocho ocasiones a lo largo de 2017. Esto incluyó sesiones cerradas, así como las correspondientes reuniones privadas con los auditores externos e internos.

Responsabilidades de la Comisión

Las principales responsabilidades de la Comisión:

- la revisión de 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 aseguramiento 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.

Además del Secretario y del Vicesecretario, asisten regularmente a las reuniones de la Comisión, entre otros, el Presidente, el Director de Auditoría del Grupo y representantes del auditor externo. Se invitó a los miembros del equipo de dirección, incluidos el Consejero Delegado, el Director Financiero y el Controller Financiero del Grupo, para que atendieran cuestiones concretas incluidas en el orden del día.

Durante el año, la Comisión realizó una evaluación de su desempeño y concluyó que funciona de forma eficaz. En 2016 se llevó a cabo un proceso de evaluación externa. Asimismo, la Comisión revisó el cumplimiento de la Guía Técnica 3/2017 de la CNMV sobre las comisiones de auditoría de las entidades de interés público. Se determinó que la Comisión estaba sustancialmente en línea con las directrices de la CNMV y que ha actualizado su alcance para reflejar los ajustes realizados al funcionamiento de la Comisión, incluida la revisión del orden del día antes de la reunión para garantizar que los asistentes que atienden cada asunto sean apropiados y la inclusión de una sesión privada de los miembros de la Comisión.

Otros temas analizados

Riesgos comerciales, operativos y financieros

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 comprobar que se ajustaban al perfil de cobertura aprobado y que seguían siendo apropiadas para gestionar estos riesgos en línea con el apetito al riesgo del Grupo.

Decisión del Reino Unido de abandonar la Unión Europea

La Comisión supervisó la valoración de la Dirección y la evaluación de riesgos de las disposiciones relacionadas con la salida del Reino Unido de la Unión Europea como parte de la revisión de los principales riesgos e incertidumbres del Grupo, y realizó la revisión periódica de la sensibilidad al precio del combustible y las fluctuaciones de los tipos de cambio de las divisas. Si bien seguirá habiendo incertidumbre hasta que se alcancen los acuerdos, la Comisión está de acuerdo con la valoración actual de la Dirección de que es probable que se alcancen acuerdos que permitan al Grupo continuar operando de forma eficaz durante y después de la transición.

Riesgo de pensiones en el Reino Unido

La Comisión recibió un informe sobre los riesgos de pensiones dentro de los principales planes de pensiones de prestaciones definidas de British Airways en el Reino Unido, incluidas las sensibilidades clave a los precios de los activos, los tipos de interés, la inflación y la esperanza de vida y cómo se gestionan dentro de los planes. La Comisión también analizó el resultado de una revisión de la futura provisión de pensiones de British Airways antes de la puesta en marcha de una consulta con los sindicatos y los empleados.

Fallo eléctrico en British Airways

En mayo, British Airways sufrió un fallo eléctrico en su centro de datos principal que ocasionó graves interrupciones en los vuelos y contratiempos para los clientes. La Dirección ha identificado las causas del incidente y ha revisado sus operaciones comerciales y planes de continuidad para aumentar la capacidad de adaptación. Durante el año subsiguiente al evento, la Comisión recibió informes periódicos del Presidente y del Director Financiero de British Airways, así como de los responsables informáticos y de instalaciones. Los informes se centraron en el estado de la investigación, la identificación de la causa raíz y el plan de recuperación inmediata y a más largo plazo.

Ciberseguridad

La Comisión fue actualizada sobre el rápido desarrollo de los riesgos cibernéticos, el nivel y la evaluación comparativa de la inversión en seguridad cibernética del Grupo y las prioridades de seguridad cibernética del Grupo para los próximos cinco años. La Comisión también se centró en las opciones de seguro de riesgo cibernético disponibles para el Grupo.

Regulatorios y de cumplimiento legal

Cumplimiento de la ley antisoborno, sanciones y competencia

La Comisión examinó el programa de cumplimiento de la normativa antisoborno del Grupo, incluidas las mejoras organizativas y de política y el continuo perfeccionamiento del programa de diligencia debida sobre conocimiento de las contrapartes (*Know Your Counterparty*) a escala de Grupo. También se revisaron los mapas de riesgos de cumplimiento de las normativas en materia de competencia, antisoborno y sanciones, las áreas de interés clave de 2017 y las prioridades del programa para 2018.

Regulación general de protección de datos (GDPR)

La Comisión recibió actualizaciones periódicas sobre la implementación del nuevo reglamento de protección de datos de la UE. Las actualizaciones se centraron en las decisiones clave tomadas antes de la implementación y el progreso en relación con el plan de implementación. La GDPR entra en vigor en mayo de 2018 y la Comisión recibirá previsiblemente actualizaciones en el transcurso del periodo de transición de dos años.

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. Esto también incluyó una revisión del progreso relacionado con los combustibles alternativos sostenibles, la eficiencia del combustible y las mejoras en la información sobre el carbono, incluido el trabajo con el Proyecto de Información sobre el Carbono y el Grupo de trabajo sobre la Información financiera relacionada con el clima (*Task Force on Climate Related Financial Disclosure*).

Canal 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 entre otros. 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.

Información financiera

Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF)

Como parte del marco de control interno del Grupo, cumple con el requisito de gobierno corporativo en España (SCIIF), que se basa en un análisis de los riesgos de la información financiera, la documentación de los procesos contables y la auditoría de los controles internos. En 2017, la Comisión revisó los resultados y no se identificaron deficiencias importantes. La descripción completa del SCIIF del Grupo se encuentra en la Sección F del Informe Anual de Gobierno Corporativo español.

Gestión de riesgos empresariales

La Comisión fue informada sobre los principales riesgos del Grupo. La Comisión examinó el proceso mediante el cual se había determinado la estrategia y el apetito al riesgo para confirmar que las declaraciones al respecto seguían siendo pertinentes y apropiadas. También se revisó el desempeño del Grupo frente a cada una de sus declaraciones respecto al apetito al riesgo y la Comisión se mostró de acuerdo con la evaluación de la Dirección de que el Grupo ha operado dentro de las 19 declaraciones sobre el apetito al riesgo.

Declaración de viabilidad

En febrero de 2018, la Comisión revisó la evaluación de viabilidad del Grupo, que cubría un horizonte temporal de cinco años en línea con el periodo del Plan de Negocio del Grupo. El análisis se centró en los riesgos que deberían combinarse para generar escenarios de recesión graves pero plausibles. La Comisión consideró cómo se determinarían la solvencia y el margen y confirmó el periodo durante el cual se considera la viabilidad. La Comisión espera razonablemente que el Grupo pueda seguir adelante con sus operaciones y satisfacer sus obligaciones, según vayan, hasta 2022.

Litigios

La Comisión recibió del Director de Asesoría Jurídica informes regulares sobre el estado de los litigios, informes 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 las tarifas del transporte aéreo de carga.

British Airways perdió su apelación contra la decisión del Tribunal General de que la decisión original solo debería anularse parcialmente en el caso de British Airways (fue anulada en su totalidad contra las otras aerolíneas apelantes) (Sentencia del Tribunal General). British Airways apeló contra la anulación parcial ante el Tribunal de Justicia. El tribunal ha rechazado la apelación de British Airways.

En paralelo, la Comisión Europea (CE) optó por no apelar contra la Sentencia del Tribunal General y en cambio anunció la adopción de una nueva decisión en marzo de 2017. La nueva decisión reafirma las sanciones contra todas las aerolíneas participantes, que coinciden con las que figuran en la decisión original. Por lo tanto, British Airways ha vuelto a ser multada con 104 millones de euros. British Airways ha apelado también contra la nueva decisión ante el Tribunal General, al igual que otros operadores.

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, en estos momentos no es posible predecir el resultado de los litigios y no debería realizarse ninguna provisión financiera para cubrir las demandas civiles.

Cuestiones contables

Durante el año, la comisión tiene en cuenta las implicaciones de 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. En 2017, estos incluyeron las partidas excepcionales de costes de reestructuración en British Airways e Iberia. Las transacciones de pensiones, los cambios en la presentación de la cuenta de resultados y la nota informativa por segmentos.

La partida excepcional de costes de reestructuración obedece a las propuestas de transformación estructural de British Airways e Iberia. British Airways anunció sus planes durante 2016, que continuaron en 2017 y prosiguen hasta 2018. Iberia concluyó las negociaciones con los sindicatos durante 2017 y, como resultado, se aprobó el plan que abarca el periodo de 2017 a 2019. La Comisión ha examinado los fundamentos de la Dirección y ha acordado reconocer dichos costes y registrarlos como partidas excepcionales debido a su magnitud e incidencia.

La Comisión también ha revisado los cambios realizados en la presentación de la cuenta de resultados y la nota informativa por segmentos durante el año.

La Comisión valora si el Informe y las Cuentas Anuales ofrecen una imagen fiel, equilibrada y comprensible. La Comisión también revisa la información que se facilita durante el ejercicio a través de un informe semestral 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.

Auditoría externa

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 las reuniones: la correspondiente al semestre, la correspondiente a la revisión de las conclusiones de las auditorías intermedias, el informe de alerta temprana ("*early morning report*"), 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 desempeño general de EY fue bueno. Tras haber revisado el desempeño de EY durante 2017, la Comisión concluyó que EY era independiente y que mantener a los auditores en 2018 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 cumplir la Ley española 22/2015, de Auditoría de Cuentas, 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. La socia activa de EY es Hildur Eir Jónsdóttir, quien ocupa ese cargo desde 2016.

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 llevados a cabo por los auditores externos trimestralmente y todos los proyectos que superan los 100.000 euros o que son de naturaleza atípica los aprueba previamente o definitivamente el Presidente de la Comisión. Se aborda el volumen global de trabajo mediante un objetivo anual máximo de 1,5 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 2017, el gasto se situó por debajo del objetivo máximo, en 619.000 euros, con un gasto adicional de 296.000 euros relacionado con una transacción financiera corporativa. El 78% del gasto de 619.000 euros se refiere a tareas regulares relativas a la auditoría de cuentas requerida por los acuerdos de negocio conjunto. En la nota 6 de los estados financieros del Grupo, pueden consultarse los datos sobre honorarios pagados al auditor externo en el ejercicio.



Estimado accionista:

Como Presidente de la Comisión de Nombramientos, me complace presentarle el informe sobre el trabajo de esta Comisión durante el ejercicio 2017.

2017 ha sido nuevamente un año intenso en el que la Comisión se ha reunido en seis ocasiones.

Composición del Consejo

Continuamos trabajando para garantizar que la composición del Consejo satisfaga los desafíos de un entorno comercial cambiante y las necesidades específicas de nuestro negocio.

En la Junta General de Accionistas de 2017, la Baronesa Kingsmill presentó su renuncia al Consejo. Tanto el Consejo como yo mismo queremos agradecerle su dedicación y la gran contribución que ha hecho como miembro del Consejo de IAG y British Airways.

El 1 de enero de 2018 dimos la bienvenida a Nicola Shaw como consejera no ejecutiva. Sus características personales y profesionales la convertirán en una excelente incorporación, al aportar conocimientos y experiencia en el sector del transporte.

Los planes de sucesión continuaron siendo un área de interés principal para la Comisión durante el año. Revisamos los planes de sucesión de nuestro Consejo para garantizar que se adopten las medidas apropiadas con suficiente anterioridad a la fecha en que los consejeros se jubilarían a fin de planificar adecuadamente las sustituciones necesarias.

Planificación de la sucesión ejecutiva

Además de la composición del Consejo, la Comisión de Nombramientos ha seguido estudiando los planes de sucesión y el desarrollo de la alta dirección. Se organizaron varias visitas presenciales y eventos informales durante el año para facilitar un mayor contacto entre los miembros del Consejo y la alta dirección de IAG.

Miembros de la Comisión

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

○ Ausente

En 2017, se nombró a Lynne Embleton como Consejera Delegada de nuestro negocio de carga, tras el nombramiento de Andrew Crawley como Consejero Delegado de Avios. Estas promociones internas son buenos ejemplos del talento y las posibilidades de desarrollo profesional que existen dentro del Grupo.

Revisión de la eficacia

El desempeño de la Comisión se evaluó internamente este año como parte de la revisión anual de la eficacia del Consejo y me complace informar que los consejeros reconocen el progreso logrado en las medidas acordadas para nuestra Comisión. Nuestro enfoque para 2018 será en gran medida de continuación, reforzando el trabajo sobre la planificación de la sucesión, el desarrollo del talento y la cultura corporativa.

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 al Consejo sobre las propuestas de nombramientos y separación de miembros de la alta dirección;
- 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.

Actividades de la Comisión durante el ejercicio

Durante 2017, 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 con más detalle en la página 66.

En 2017, la Comisión abordó principalmente los siguientes asuntos:

- 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 una consejera no ejecutiva;
- cambios en la composición de las comisiones del Consejo;
- revisión de los comentarios recibidos de los inversores tras la Junta General de Accionistas de 2017;
- 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 directivos de las compañías operativas 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
- revisión anual del cumplimiento de la Política de Selección de Consejeros y de Diversidad.

Nombramientos en el Consejo

Una nueva consejera no ejecutiva, Nicola Shaw, fue nombrada en la Junta General de Accionistas de 2017 para cubrir la vacante dejada por la Baronesa Kingsmill, quien dejó de su puesto como consejera en esa junta. La fecha de entrada en vigor de su nombramiento se aplazó hasta el 1 de enero de 2018, ya que no tenía la disponibilidad requerida antes de esa fecha.

El gráfico de la página siguiente describe el proceso seguido para el nombramiento de Nicola Shaw. 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 de las Sociedades Cotizadas, la Comisión de Nombramientos llevó a cabo la revisión anual del grado de cumplimiento de su política de selección de consejeros.

Después de este análisis, la Comisión concluyó que:

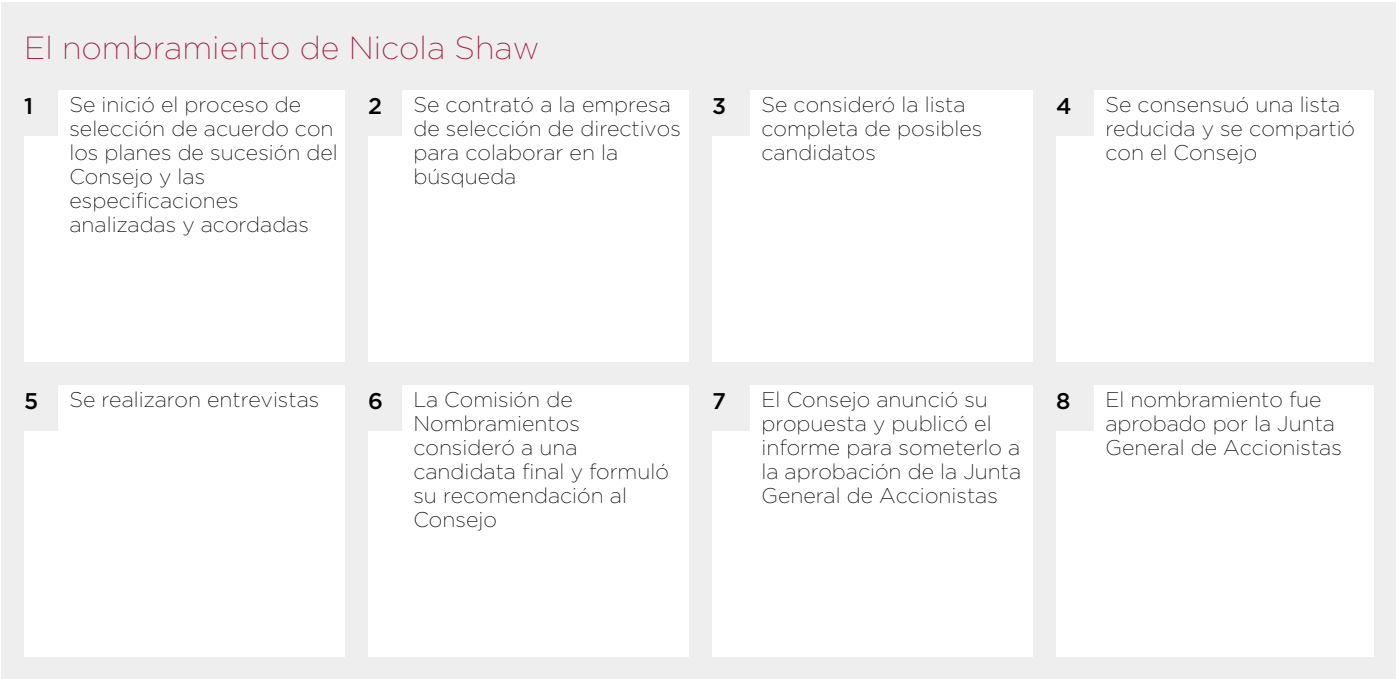
- el procedimiento seguido fue formal, riguroso y transparente;
- la propuesta se basó en un análisis previo de las necesidades del Consejo. Esta evaluación se llevó a cabo junto con los planes de sucesión de los consejeros y teniendo en cuenta las conclusiones de la revisión anual del desempeño del 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;
- la propuesta se refería a un candidato que reúna los requisitos legales y estatutarios requeridos para desempeñar el cargo de consejero, esté avalado por una buena reputación y posea 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.

La configuración de las Comisiones se revisó después de la Junta General de Accionistas de 2017 y el único cambio recomendado al Consejo y aprobado por el mismo fue la dimisión de James Lawrence de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Composición del Consejo y cambios en la Comisión

La independencia, la eficacia y el compromiso temporal de cada consejero no ejecutivo se revisan periódicamente. Se realizó una revisión particularmente rigurosa con respecto a los consejeros no ejecutivos que fueron nombrados en 2010. La revisión concluyó que dichos consejeros continúan siendo independientes y siguen realizando una valiosa contribución a la Compañía.

Además, la Comisión consideró la posición de James Lawrence, cuyo nombramiento como consejero no ejecutivo de AerCap Holdings N.V., un operador global en el mercado de arrendamiento de aeronaves, se consideró un obstáculo para su independencia como consejero no ejecutivo de la Compañía. Tanto la Comisión como el Consejo expresaron su satisfacción con el compromiso y la contribución de Lawrence como miembro del Consejo y, en consecuencia, se presentó a la reelección en la Junta General de Accionistas de 2017 como otro consejero externo.



Incorporación de nuevos consejeros

El programa de introducción para Nicola Shaw se ha organizado de acuerdo con sus necesidades, teniendo en cuenta su experiencia en el sector. Esto se describe con más detalle en la página 67.

Planificación de la sucesión

Para asegurar que el Consejo tenga una combinación adecuada de competencias, experiencia, conocimientos y diversidad, la Comisión mantiene bajo revisión la duración del mandato y las cualificaciones de los consejeros no ejecutivos, al tiempo que considera las circunstancias y las cambiantes necesidades del Grupo. Las conclusiones de este análisis forman la base para cualquier nueva búsqueda de consejeros no ejecutivos y para cualquier arreglo de planificación de la sucesión.

La Comisión continúa teniendo un gran interés en la planificación de la sucesión para todos los puestos directivos del negocio. Se han revisado los planes a corto y medio plazo para garantizar que las funciones clave se puedan cubrir de forma provisional, así como a más largo plazo, para los 50 principales puestos del Grupo.

Diversidad del Consejo

La diversidad sigue siendo la base de cualquier discusión sobre la composición del Consejo y las comisiones, los nombramientos ejecutivos y la planificación de la sucesión tanto para el Consejo como para la Dirección. El Grupo apoya firmemente el principio de diversidad, del cual el género es un aspecto importante.

De acuerdo con la Política de Selección de Consejeros y de Diversidad, el objetivo de representación femenina para el Consejo se ha aumentado hasta el 33% para finales de 2020, en sintonía con las recomendaciones del informe definitivo del estudio Davies sobre mujeres en los consejos (*Women on Boards Davies Review*) publicado en el Reino Unido en 2015.

A partir del 31 de enero de 2018, el Consejo contará de nuevo con tres consejeras, que representan el 25% de los puestos del Consejo, y una de ellas preside una de las comisiones del Consejo.

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 65 de esta sección sobre Gobierno Corporativo y en la página 53 de la sección sobre Sostenibilidad del informe anual.



Estimado accionista:

Me complace presentarle el informe de la Comisión de Seguridad correspondiente a 2017.

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.

Más allá de la supervisión en materia de seguridad, el trabajo de esta Comisión es especialmente importante como herramienta para el intercambio de mejores prácticas, conocimientos y experiencias entre las aerolíneas del Grupo. Un buen ejemplo de esta cooperación es el informe anual sobre mercancías peligrosas que se presentó a la Comisión en julio. Principalmente, este informe tiene como objetivo promover y desarrollar un enfoque de "mejores prácticas" para la gestión de mercancías peligrosas en todo el Grupo, destacando áreas de alto desempeño y áreas de riesgo e identificando dónde es necesario mejorar.

La Comisión ha seguido apoyando el trabajo de los equipos de seguridad para desarrollar parámetros y metodologías comunes de presentación de información, que son la base para avanzar aún más en el intercambio de conocimientos y mejores prácticas dentro del Grupo.

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 2017, 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	● ●
○ Ausente	

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;
- informar al Consejo cuando proceda; y 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

Durante 2017, la Comisión celebró dos reuniones. La asistencia de los consejeros a estas reuniones se muestra en la parte superior de este informe y se describe en mayor detalle en la página 66.

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 y su aplicación por las aerolíneas del Grupo, junto con los informes habituales en materia de seguridad de Aer Lingus, British Airways, Iberia y Vueling.



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 2017.

Estrategia general y su vinculación con la retribución

El objetivo de IAG es convertirse en el grupo internacional líder mundial de aerolíneas. Nuestra estrategia para alcanzar este objetivo en una industria cada vez más consolidada, es crear valor y retornos sostenibles liderando en los mercados clave y materializando las 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 constantes y sólidos resultados financieros y retornos sobre inversiones en cada una de las partes que conforman el Grupo. Hemos transformado programas a través del uso de la Plataforma IAG en cada una de nuestras aerolíneas aprovechando, al mismo tiempo sus ventajas en todo el Grupo.

El enfoque principal de la Comisión durante el pasado año ha sido la revisión trienal de la Política de Remuneración de la Compañía. Al revisar la Política, el objetivo principal de la Comisión ha sido asegurar que la remuneración mantenga un fuerte vínculo con la estrategia porque entendemos que es la forma de obtener el máximo rendimiento. Los resultados de la revisión se detallan en la página siguiente.

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

Miembros de la Comisión

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

○ Ausente

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, BPA), ajustado por partidas excepcionales, que refleja la rentabilidad de nuestro negocio y los elementos clave que contribuyen a la creación de valor para nuestros accionistas. El aumento de nuestros beneficios indica que el Grupo va en la dirección correcta para crear valor para nuestros accionistas;
- 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 evaluar la eficiencia del rendimiento de la base de activos del Grupo.

El plan de incentivo anual (*annual incentive plan*) se centra principalmente en resultados financieros sólidos, por lo que su principal métrica es el beneficio de explotación antes de partidas excepcionales del Grupo. Se introdujo por primera vez a nivel del Grupo en el 2017 una métrica de satisfacción del cliente (*Net Promoter Score*, NPS), la cual revelará el progreso que estamos haciendo para satisfacer a nuestros clientes.

La nueva 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 2018 y para los siguientes ejercicios redunde en el mejor interés de nuestros accionistas.

Resumen de 2017 (y del período de desempeño 2015 a 2017)

El PSP que se concedió en 2015 tenía un período de desempeño de tres años (2015 a 2017). Esta fue la primera de las concesiones de PSP de la Compañía que tiene tres métricas de desempeño: el rendimiento sobre el capital invertido (RoIC) se agregó a las dos métricas existentes de BPA ajustado y TSR. Se establecieron objetivos de rendimiento para las tres medidas a principios de 2015.

En ese momento, la Compañía declaró un BPA ajustado de 40,2 céntimos de euro con respecto a 2014, y el objetivo máximo (es decir, el nivel al que se conseguiría la retribución máxima conforme al plan) bajo el PSP de 2015 en términos de BPA ajustado de 2015 se fijó en 100 céntimos de euro. El RoIC fue de 7,9% en 2014, estableciendo la Compañía un objetivo a largo plazo (para el período entre el 2016 y el 2020) de más del 12%. La Compañía estableció el 12% RoIC como umbral a partir del cual se empezarían a llevar a cabo pagos por este concepto para el PSP 2015 con un máximo si el RoIC obtenido alcanzara el 15%. Para la métrica final, 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 2017 alcance los 102,8 céntimos de euro. En consecuencia, el PSP 2015 ha obtenido un resultado del 100% de su máximo en lo que respecta al parámetro BPA. El RoIC en 2017 ha alcanzado el 16,0%, lo que supone un resultado de 100% de su nivel máximo para el parámetro del RoIC. El precio de la acción sufrió una importante caída en el 2016 tras el resultado del referéndum en Reino Unido sobre la UE aunque se ha recuperado sustancialmente desde entonces. El TSR de la Compañía ha crecido un 62% en estos tres años, pero 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. En general, esto ha resultado en que la adjudicación del PSP 2015 tenga un resultado de 67% del máximo. Esta es la primera adjudicación del PSP en la que también hay un período adicional de retención de dos años. Esto aplica hasta el final de 2019.

El objetivo financiero del incentivo anual 2017 fijado a comienzos del año era la obtención de un beneficio de explotación antes de partidas excepcionales para IAG de 2.67 miles de millones de euros. El sólido desempeño financiero durante este año ha llevado a un beneficio de explotación para IAG que excede el objetivo máximo y, por lo tanto, implica pagar el nivel máximo por la parte de dos tercios vinculada al desempeño financiero. El resultado de la Métrica de Satisfacción del Cliente fue ligeramente superior al objetivo fijado – la mayoría de las aerolíneas obtuvieron una métrica de satisfacción del cliente superior a su objetivo.

Decisiones durante 2017

La Política de Remuneración actual ha estado en vigor durante los últimos tres años, habiéndose aprobado en la Junta General de Accionistas de 2015. La Comisión ha llevado a cabo una revisión exhaustiva de la Política para su implementación en 2018 y en adelante a los efectos de garantizar su idoneidad en línea con los comentarios recibidos de los accionistas y los *proxy advisors*, así como para poner en práctica las mejores prácticas y tendencias del mercado. Después de esta revisión, hemos llegado a la conclusión de que los elementos centrales de nuestra Política de Remuneración actual siguen siendo adecuados a los objetivos, y no estamos

proponiendo cambios sustanciales a la Política. Sin embargo, sí que consideramos que hay algunos cambios y aclaraciones que creemos son apropiados. Los principales cambios que proponemos son:

- **Métricas de desempeño.** En la bonificación anual, proponemos que la ponderación de las métricas financieras (actualmente el beneficio de explotación de IAG) sea de, al menos, el 60% y no más del 80% para proporcionar más flexibilidad que antes cuando un 66,7% fijo estaba sujeto a métricas financieras. La ponderación de los objetivos específicos no excederá del 25% (actualmente el 33,3%) y cualquier parte restante de la bonificación estará vinculada a métricas no financieras (por ejemplo, la Métrica de Satisfacción del Cliente).
- **Pensión.** Las contribuciones a las pensiones para los nuevos consejeros ejecutivos contratados externamente se reducirán del 25% al 15% del salario base. Esto se alinea con lo que se ofrece a los nuevos altos directivos contratados externamente.
- **Oportunidad de incentivo a largo plazo.** De acuerdo con los comentarios recibidos anteriormente de los accionistas, planeamos eliminar de la Política el margen adicional incorporado en el PSP por circunstancias excepcionales, que se estableció en un límite del 300%. El incentivo del PSP máximo tendrá un límite del 200% del salario, en línea con el incentivo actual del CEO de IAG.
- **Requisito de tenencia de acciones.** El requisito de tenencia de acciones se incrementará al 350% del salario (del 250% del salario) para el CEO de IAG para asegurar una alineación sustancial con los accionistas. El requisito de participación se mantendrá en 200% para otros directores ejecutivos.

Trabajando con nuestros accionistas

Nos hemos reunido con muchos de los principales accionistas a lo largo del pasado año y apreciamos sus comentarios constructivos sobre la remuneración en general y nuestra consideración sobre los cambios en nuestra política actual. Al mismo tiempo que revisamos lo que consideramos “buenas prácticas” tuvimos en cuenta los comentarios de nuestros accionistas y estamos muy satisfechos con el apoyo a los cambios finales de nuestra Política de Remuneración. Nuestra intención general ha sido asegurar que tuviéramos una fuerte alineación con nuestra estrategia porque consideramos que es la mejor forma de crear un valor accionarial sostenible a largo plazo.

En cumplimiento de los requisitos legales, nuestra Política de Remuneración se someterá a votación vinculante de los accionistas en la Junta General de Accionistas de 2018. Como Comisión, agradecemos sus sugerencias y estamos encantados de seguir manteniendo un diálogo constructivo con nuestros principales accionistas y con otras instancias representativas durante el 2018.

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

Dame Marjorie Scardino

Presidenta de la Comisión de Retribuciones

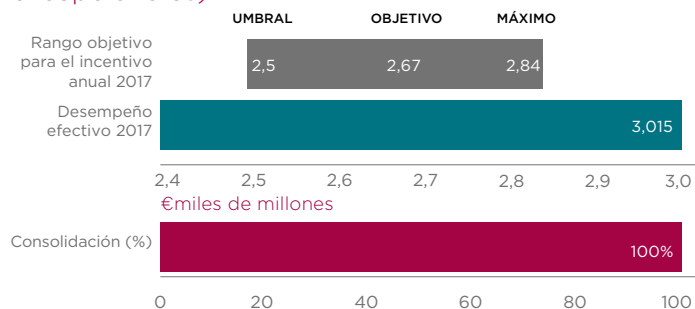
DE UN VISTAZO

Implementación de la Política de Remuneración en 2017

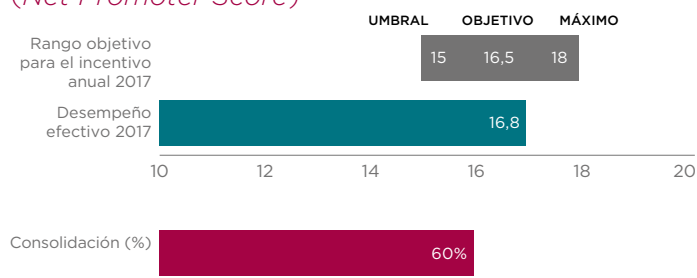
Los siguientes dos gráficos muestran el desempeño de la Compañía para las dos métricas corporativas del plan de incentivos anuales de 2017.

El sólido desempeño financiero y la satisfacción de los clientes ha dado como resultado un 100% y un 60% de consolidación:

Beneficio de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales)

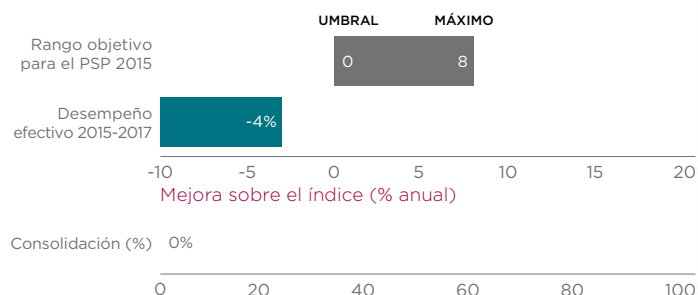


Métrica de Satisfacción del cliente (Net Promoter Score)

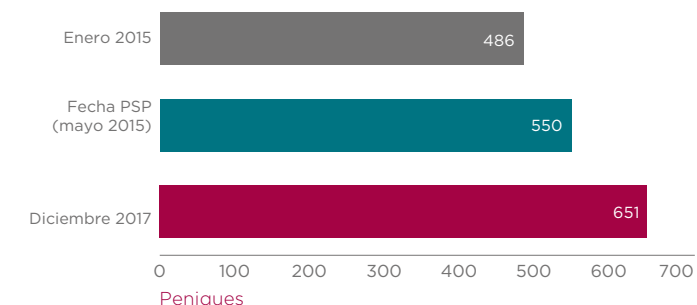


Los siguientes cuatro gráficos muestran el desempeño de la Compañía respecto a las tres métricas de desempeño en la concesión del PSP 2015 y la evolución del precio de las acciones.

Retorno total para el accionista

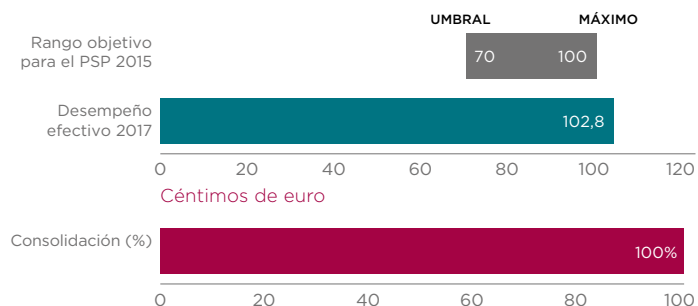


Precio de la acción

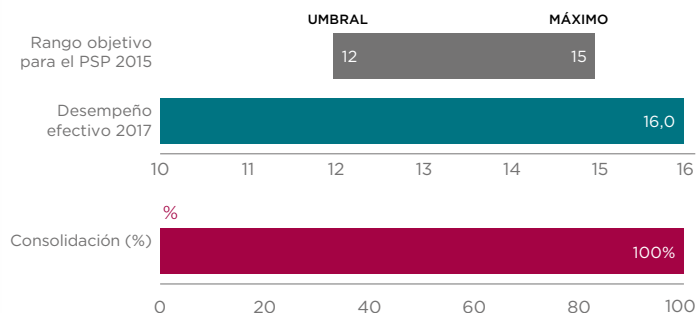


El sólido BPA y el rendimiento de 2017 dieron lugar a unos niveles de consolidación muy buenos para las siguientes dos métricas en relación con la adjudicación del PSP 2015.

Beneficios por Acción Ajustados



RoIC



Introducción

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

La Política de Remuneración actual de los Consejeros de la Compañía fue aprobada por los accionistas en la Junta General Ordinaria celebrada el 18 de junio de 2015. Durante el 2017, la Comisión ha llevado a cabo un examen exhaustivo de todos los aspectos de la Política y a continuación se muestra la propuesta para la futura política de remuneración.

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 y en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

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.
- La segunda sección, el Informe Anual sobre Remuneraciones, recoge información sobre la remuneración pagada a los consejeros en el periodo objeto del informe.

Política de Remuneración de los Consejeros

Principales elementos retributivos

Consejeros ejecutivos

La Política de Remuneración 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.

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 es la propuesta para la futura política de remuneración.

Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

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

Objetivo y vinculación con la estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad máxima	Métricas de desempeño
Salario base Atraer y retener talento para ayudar a conseguir nuestros objetivos estratégicos	Tiene en cuenta el cargo, capacidad y aportación. El nivel de los salarios base se fija tomando como referencia los niveles del mercado externo 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.	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 y no financieros aplicables al 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 de la parte basada 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 de otros consejeros ejecutivos en relación con los objetivos específicos de sus cargos. Todas las evaluaciones del desempeño de los consejeros ejecutivos 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 malus) y de reembolso de remuneraciones (cláusulas claw-back)- véase más adelante.	El importe máximo del plan de incentivo es el 200% del salario. Cada métrica de desempeño del plan de incentivos es independiente. Para cada métrica de desempeño del plan de incentivos, no se llevará a cabo ningún pago mientras no se alcance el umbral mínimo de cumplimiento del objetivo para dicha métrica particular, el 50% del máximo se otorgará para el cumplimiento del objetivo y el máximo de cada incentivo se otorgará cuando se obtenga el nivel objetivo máximo.	Al menos el 60% y no más del 80% del incentivo anual queda sujeto a métricas financieras (por ejemplo, el beneficio de explotación de IAG). La proporción de la parte basada en objetivos específicos del cargo no superará el 25% y cualquier parte restante estará sujeta a métricas no financieras (por ejemplo, la Métrica de Satisfacción del Cliente).
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 malus) - 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 métrica de desempeño porque se basa en el desempeño pasado.

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 sostenibles	<p>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.</p> <p>El PSP consiste en la concesión de derechos a recibir acciones de la Compañía cuya consolidación depende del cumplimiento de unas condiciones predefinidas de desempeño, diseñadas para reflejar la creación de valor a largo plazo en el negocio.</p> <p>Estas condiciones de desempeño son objeto de medición a lo largo de un periodo de desempeño de, al menos, tres ejercicios.</p> <p>Los beneficiarios no tienen que satisfacer pago alguno con ocasión de la concesión o consolidación de los derechos sobre las acciones.</p> <p>El Consejo de Administración, sobre la base de una recomendación de la Comisión de Retribuciones, se reserva la facultad de 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.</p> <p>En el momento de la consolidación, en línea con las normas del PSP y de la filosofía de IAG de fomentar y facilitar la participación en el capital de los empleados, los partícipes pueden optar por satisfacer cualquier impuesto debido en lugar de vender una parte de sus acciones para cumplir sus obligaciones fiscales.</p> <p>Tras el periodo de desempeño existe un periodo adicional de mantenimiento de las acciones de, al menos, dos años.</p> <p>Son de aplicación las cláusulas de bloqueo del pago de la remuneración diferida (cláusulas malus) y de reembolso de remuneraciones (cláusulas claw-back) – véase más adelante.</p>	<p>El valor nocional de los derechos concedidos no excederá del 200% del salario respecto de cualquier ejercicio de la Compañía.</p> <p>En el nivel mínimo del rango de desempeño, se consolidará no más del 25%.</p>	<p>Cualquier concesión de derechos al amparo del PSP será objeto de medición a lo largo de un periodo de, al menos, tres años.</p> <p>Cada año, el Consejo de Administración, sobre la base de una recomendación de la Comisión, determinará unas condiciones de desempeño apropiadas, con unos rangos de objetivos apropiados y exigentes.</p> <p>Estas condiciones tienen en cuenta la situación del mercado y también aseguran el alineamiento con los intereses de los accionistas.</p> <p>Es previsible que al menos una condición sea una medida del comportamiento del precio 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 IAG.</p> <p>Una o varias medidas ofrecerán una indicación sólida del rendimiento financiero subyacente del negocio.</p>
Complementos salariales sujetos a tributación Asegura que el paquete retributivo total sea competitivo	<p>Seguro de vida, viajes personales y, en su caso, un coche de empresa, combustible y seguro médico privado.</p> <p>Cuando corresponda, los complementos salariales pueden incluir costes de traslado y desplazamiento internacional.</p>	<p>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.</p>	
Pensión Ofrece una retribución tras la jubilación y asegura que el paquete retributivo total sea competitivo	<p>La Compañía promueve un plan de pensiones de aportación definida sobre la base de un porcentaje del salario y todos los consejeros ejecutivos son elegibles para participar.</p> <p>Los ejecutivos pueden optar por percibir un complemento salarial en lugar de una pensión.</p>	<p>La aportación máxima de la Compañía al plan de pensiones para consejeros ejecutivos recién contratados será del 15% del salario base. Para los consejeros ejecutivos actuales y para promociones internas que ya cuenten con una aportación del 25%, la aportación de la Compañía se mantendrá en el nivel actual.</p>	

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 350% del salario base y otros consejeros ejecutivos han de acumular y mantener una participación accionarial del 200% del salario base. Estos requisitos no se

reducirán durante la vigencia de esta Política, sin embargo, la Comisión de Retribuciones puede evaluar incrementar los porcentajes si lo estima conveniente.

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 la remuneración consolidada se reduzca 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.

Desempeño financiero subyacente

Se define como el desempeño general de la Compañía que se puede evaluar con referencia a una serie de medidas que la Comisión de Retribuciones considere apropiadas en ese momento.

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. Para reconocer el papel fundamental del Presidente No Ejecutivo, se fijan asignaciones específicas para este papel. Existe también una asignación adicional para el consejero no ejecutivo que ocupe el cargo de <i>Consejero Independiente Senior</i> y para los 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.	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) tienen derecho a utilizar billetes de avión de las aerolíneas de la Compañía o vinculadas a la Compañía, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en la política de viajes de la Compañía. 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 los términos y condiciones establecidos en la política de viajes de la Compañía.	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 Remuneración 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 de las sociedades del Grupo respaldan la obtención de los objetivos a largo plazo 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 métricas 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 anuales específicos de su respectiva aerolínea. Todos ellos utilizan métricas 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.

Información adicional sobre la política de remuneración futura

La Comisión podrá pagar cualquier remuneración y pago por pérdida del cargo (y ejercer cualquier facultad discrecional que le corresponda en relación con dichos pagos) que no esté alineada con la política de remuneración establecida anteriormente, cuando las condiciones del pago se hubieren acordado (i) antes de que la política entrara en vigor (siempre que estuvieran en línea con la política de remuneración en vigor en el momento en el que se acordasen) 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. En relación con la concesión de acciones, las condiciones del pago se entienden acordadas en el momento en el que se otorgue el incentivo.

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 2018 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.

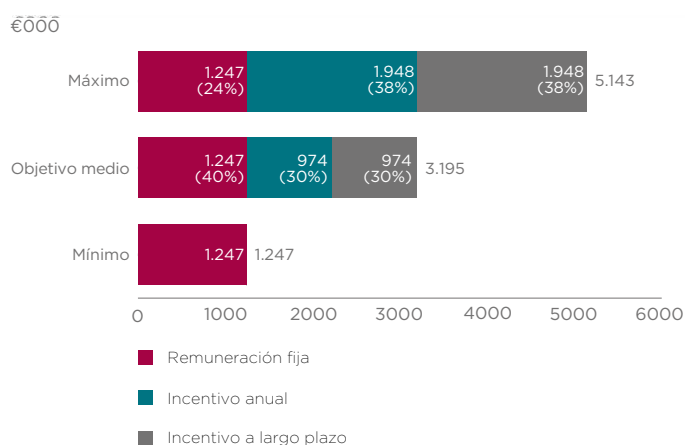
Consejero Delegado de IAG

La retribución fija es el salario base (2018: 974.000 €), más los complementos salariales sujetos a tributación (2017: 29.000 €), más los beneficios en materia de pensiones (2017: 244.000 €).

El importe del incentivo anual en el nivel de desempeño mínimo es cero, en el nivel de desempeño objetivo-medio es de 974.000 € (100% del salario) y en el nivel de desempeño máximo es de 1.948.000 € (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 974.000 € (la mitad de la oportunidad máxima que es el 200% del salario) y en el nivel de desempeño máximo es de 1.948.000 € (200% del salario).

Todas las cantidades se abonan en libras esterlinas y se incluyen en euros, conforme a un tipo de cambio €:£ de 1,1461.



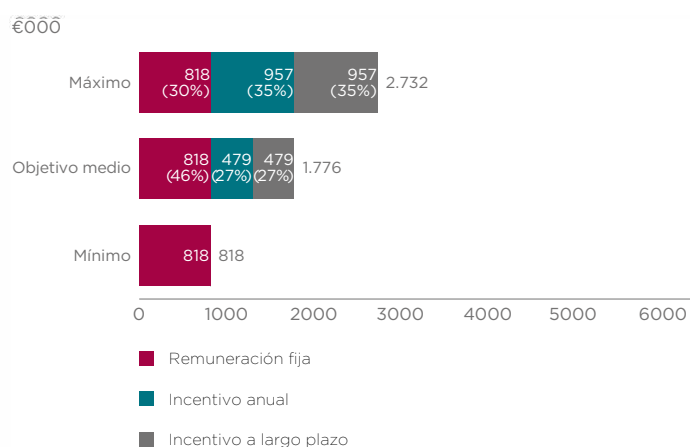
Director Financiero de IAG

La retribución fija es el salario base (2018: 638.000 €), más los complementos salariales sujetos a tributación (2017: 23.000 €) más los beneficios en materia de pensiones (2017: 157.000 €).

El importe del incentivo anual en el nivel de desempeño mínimo es cero, en el nivel de desempeño objetivo-medio es de 479.000 € (75% del salario) y en el nivel de desempeño máximo es de 957.000 € (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 479.000 € (50% de la oportunidad máxima que es el 150% del salario) y en el nivel de desempeño máximo es de 957.000 € (150% del salario).

Todas las cantidades se abonan en libras esterlinas y se incluyen en euros, conforme a un tipo de cambio €:£ de 1,1461.



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 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	15 de junio de 2017
Patrick Cescau	27 de septiembre de 2010	15 de junio de 2017
James Lawrence	27 de septiembre de 2010	15 de junio de 2017
Kieran Poynter	27 de septiembre de 2010	15 de junio de 2017
Alberto Terol	20 de junio de 2013	15 de junio de 2017
Dame Marjorie Scardino	19 de diciembre de 2013	15 de junio de 2017
María Fernanda Mejía	27 de febrero de 2014	15 de junio de 2017
Marc Bolland	16 de junio de 2016	15 de junio de 2017
Emilio Saracho	16 de junio de 2016	15 de junio de 2017
Nicola Shaw	1 de enero de 2018 ¹	–

¹ Nombramiento aprobado en la Junta General Ordinaria de Accionistas de 2017 celebrada el 15 de junio de 2017 con efectos desde el 1 de enero de 2018.

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. La Compañía permite que el consejero retenga cualquier honorario por dicho nombramiento.

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 remuneración 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 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 Remuneración 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 tomada 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 trata anualmente 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 Remuneración.

Informe Anual sobre Remuneraciones

Comisión de Retribuciones

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

Más allá de los consejeros ejecutivos, la Comisión supervisa la aplicación general de la Política de Remuneración a los miembros del Comité de Dirección de IAG (y también, ocasionalmente, las cuestiones sobre remuneración que afectan a los directivos en todo el Grupo).

De conformidad con el artículo 31 del Reglamento del Consejo de Administración, la Comisión de Retribuciones debe estar compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros no ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su cargo. Una mayoría de los miembros de la Comisión de Retribuciones deben ser consejeros independientes. 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.

Actuaciones de la Comisión durante el año

En 2017, la Comisión se reunió en cinco 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 2017, incluyendo la aprobación de la inclusión de una métrica de satisfacción del cliente Aprobación del PSP 2017
Febrero	Consolidación del plan de incentivo anual 2016 a favor de miembros del Comité de Dirección de IAG Resultado de la consolidación de los derechos concedidos conforme al PSP 2014 Revisión final del Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros 2016
Mayo	Aprobación de la remuneración del nuevo miembro del Comité de Dirección Preparación de la Junta General de Accionistas
Julio	Revisión inicial de la nueva Política de Remuneración
Octubre	Actualización sobre la retribución de directivos en el mercado Estrategia retributiva para 2018 y revisión de la nueva Política de Remuneración

Asesores de la Comisión

La Comisión nombró a Deloitte como su asesor externo en septiembre de 2016. Deloitte reporta directamente a la Comisión. Los honorarios pagados a Deloitte por el asesoramiento prestado a la Comisión de Retribuciones durante el 2017 fueron de 49.280 €. 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, otros equipos de Deloitte prestaron asesoramiento al Grupo durante 2017 en materia de

remuneración, pensiones, programas globales de empleo, gestión de datos, auditoría interna y aspectos fiscales. 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 las que se trataba su propia remuneración.

Cifra única total de la retribución de cada consejero

Sujeto a auditoría completa

Consejeros no ejecutivos

Consejero (000€)	Asignación fija 2017	Complementos salariales sujetos a tributación	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2017	Asignación fija 2016	Complementos salariales sujetos a tributación	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2016
Antonio Vázquez ¹	645	35	680	511	35	546
Sir Martin Broughton ²	-	-	-	162	33	195
Patrick Cescau ³	150	47	197	136	22	158
César Alierta ²	-	-	-	55	-	55
Marc Bolland ⁴	120	6	126	65	-	65
Baronesa Kingsmill ⁵	55	12	67	120	27	147
James Lawrence ⁶	120	13	133	129	9	138
María Fernanda Mejía	120	17	137	120	3	123
Kieran Poynter	140	21	161	131	35	166
Emilio Saracho ⁴	120	26	146	65	4	69
Dame Marjorie Scardino	140	89	229	140	55	195
Alberto Terol	120	36	156	120	33	153
Total (000€)	1.730	302	2.032	1.754	256	2.010

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 Cesó como consejero el 16 de junio de 2016

³ Patrick Cescau fue nombrado *Senior Independent Director* el 16 de junio de 2016

⁴ Nombrado el 16 de junio de 2016

⁵ Baronesa Kingsmill cesó como consejera el 15 de junio de 2017

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

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 2017, se ha aplicado un tipo de cambio €:£ de 1,1461 (2016: 1,2347).

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.

2017

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 2017
Consejeros Ejecutivos						
Willie Walsh (GBP) ¹	850	25	213	1.580	1.286	3.954
Willie Walsh (euro)	974	29	244	1.810	1.474	4.531
Enrique Dupuy de Lôme (GBP) ¹	547	20	137	732	467	1.903
Enrique Dupuy de Lôme (euro)	627	23	157	839	535	2.181
Total (000 €)	1.601	52	401	2.649	2.009	6.712

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.

Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

Información adicional en relación con la tabla de cifra única total para 2017

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 2017 (devengados a 31 de diciembre de 2017, pero pagos en efectivo (50% del incentivo concedido) no satisfechos hasta el mes de marzo de 2018). 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 2017 se consoliden en marzo de 2021.

Consolidación de incentivo a largo plazo

Se refiere al PSP 2015, en función del desempeño valorado a 31 de diciembre de 2017, aunque las acciones consolidadas no se entregarán hasta marzo de 2018. 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 2017, siendo 624,0 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 2017, se ha aplicado un tipo de cambio €:£ de 1,1461 (2016: 1,2347)

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

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 2017, la Compañía realizó aportaciones por importe de 16.839 € (2016: 18.555 €).

Resultados de la retribución variable

Sujeto a auditoría

Plan de Incentivo Anual correspondiente a 2017

Al comienzo de 2017, el Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, estableció el beneficio de explotación antes de partidas excepcionales 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, los resultados se calcularon en base a la métrica de satisfacción del cliente que se introdujo por primera vez en el plan de incentivos anuales (Métrica de Satisfacción del Cliente, con ponderación igual al 8,33%) y en base a los objetivos personales de desempeño (con ponderación del 25%). 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. 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 22 de febrero de 2018.

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).

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) (66,67%)	Importe	1.298.913€ 1.133.333€	626.917€ 547.000€
	porcentaje sobre el máximo asignado	100% Véanse abajo los detalles de los rangos del objetivo basado en el desempeño	100% Véanse abajo los detalles de los rangos del objetivo basado en el desempeño
Objetivos específicos del cargo (33,33%) de los cuales: Métrica de Satisfacción del Cliente (8,33%)	Resultados comparados con los objetivos	97.419€ 85.000€ Véanse abajo detalles de la consecución de objetivos	47.019€ 41.025€ Véanse abajo detalles de la consecución de objetivos
	porcentaje del máximo asignado	60%	60%
Objetivos personales de desempeño (25%)	Resultados comparados con los objetivos	419.029€ 361.250€ Véanse abajo detalles de la consecución de objetivos	164.566€ 143.588€ Véanse abajo detalles de la consecución de objetivos
	porcentaje del máximo asignado	85%	70%
Detalle de facultades discrecionales ejercidas			
Resultado total		1.810.361€ 1.579.583€	838.502€ 731.613€

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 2017 (dos tercios del incentivo anual) excedieron el umbral del objetivo máximo, lo que ha dado lugar a un importe máximo susceptible de pagarse por este concepto del incentivo (2016: 0%). El rango del objetivo de 2017 era el siguiente: el nivel mínimo para consolidar el incentivo bajo esta métrica era de 2.500 millones de euros, el nivel objetivo-medio en el que se pagaría el 50% del máximo era de 2.670 millones de euros y el nivel máximo en el que se pagaría el máximo

era de 2.840 millones de euros. Se fijaba además una graduación lineal entre el nivel mínimo y el nivel objetivo-medio y entre este último y el nivel máximo. La puntuación de la Métrica de Satisfacción del Cliente obtenida para el 2017 fue de 16,8 y se encuentra entre el nivel objetivo-medio y el nivel máximo, lo que supone el pago del 60% del máximo para este concepto. El rango objetivo para el 2017 era el siguiente: el nivel mínimo para que existiesen pagos era de 15,0, el nivel objetivo-medio al cual se pagaría el 50% del máximo era de 16,5 y el nivel objetivo-máximo al cual se pagaría el máximo era de 18,0. Se fijaba además una graduación lineal entre el nivel mínimo y el nivel objetivo-medio y entre este último y el nivel máximo.

Desempeño Personal

Al evaluar el desempeño personal, la Comisión examina una serie de factores para garantizar que exista una evaluación global y detallada de la contribución de los directores ejecutivos a las prioridades estratégicas generales del Grupo. Los factores para los directores ejecutivos se resumen a continuación:



Consejero Delegado de IAG

Ofertas comerciales sin competencia

- Liderar el exitoso lanzamiento de LEVEL en un tiempo record
- Enfoque sostenido y actuaciones en todas las aerolíneas para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer nuestra cartera de marcas
- Impulsar la métrica de satisfacción del cliente (*Net Promoter Score*)
- Asegurar personalmente que el Grupo aprenda del desafío de la avería del suministro eléctrico y formular y ejecutar un plan integral para mejorar la planificación de la continuidad del negocio y la resiliencia de TI del Grupo
- Convertir iniciativas digitales en resultados exitosos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes, por ejemplo, la *New Distribution Capability* (NDC), Hangar 51, Comercial en vuelo

Crecimiento sostenible y creación de valor

- Bajo el liderazgo de Willie Walsh, el Grupo logró un sólido desempeño en 2017 con un beneficio operativo de hasta un 18,9% más en comparación con el año anterior y todas las aerolíneas lograron su mejor desempeño financiero
- Supervisar el cambio en Vueling, que ha restaurado el desempeño operativo y financiero

Eficiencia e innovación

- Continuó aprovechando las eficiencias, impulsando la fortaleza y la cultura empresarial
- Potenciar la Plataforma IAG con Aer Lingus y Vueling, completamente integradas bajo su liderazgo
- Progreso continuo en la armonización de la flota y la captación de oportunidades de mantenimiento

Director Financiero de IAG

Ofertas comerciales sin competencia

- Enfocar la inversión para ayudar a mejorar el valor de nuestras marcas y ofertas comerciales e invertir en la resiliencia de nuestros modelos de negocio
- Aprovechar las sólidas posiciones en nuestros mercados estratégicos principales y desarrollar nuestras nuevas unidades corporativas, tales como LEVEL

Crecimiento sostenible y creación de valor

- Apoyar al Consejero Delegado dado que el Grupo tuvo un sólido desempeño en 2017 con un beneficio operativo de hasta un 18,9% más en comparación con el año anterior y todas las aerolíneas lograron su mejor desempeño financiero
- Bajo su liderazgo, la Compañía aumentó significativamente el potencial de caja de los accionistas, ofreciendo retornos sostenibles a los accionistas superiores a mil millones de euros en 2017
- Asegurar que la Compañía mantiene un sólido balance que genere un alto nivel de solidez financiera y liquidez para permitir una mejor rentabilidad para los accionistas y oportunidades de fusiones y adquisiciones

Eficiencia e innovación

- Impulsar la utilización mejorada de los activos y las eficiencias de CAPEX, lo que lleva a una mejor rentabilidad de la inversión
- Continuar con el desarrollo de la Plataforma IAG para crear valor futuro y entregar planes de reducción de costes y eficiencia de la compañía operativa

PSP 2015 de IAG

Los derechos otorgados al amparo del PSP 2015 el 28 de mayo de 2015 fueron revisados al final del periodo de desempeño que comenzó el 1 de enero de 2015 y finalizó el 31 de diciembre de 2017. Las asignaciones representaban al 200% del salario del Consejero Delegado de IAG y del 120% del salario del Director Financiero de IAG.

Un tercio de la concesión de los derechos estaba sujeta a la evolución del TSR en comparación con un índice, un tercio de la concesión estaba sujeta a la obtención de los objetivos de BPA ajustados de la Compañía (BPA diluido, ajustado por partidas excepcionales) y un tercio estaba sujeta al desempeño del RoIC. 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 2015)
Evolución del TSR en comparación con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation (large and mid-cap) (un tercio)	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 4% anual	0%
Beneficio por acción (BPA) ajustado (un tercio)	BPA 2017 de 70 céntimos de euro (consolidación del 10% de los derechos)	BPA 2017 de 100 céntimos de euro (consolidación del 100% de los derechos)	102,8 céntimos de euro	100%
Rendimiento sobre el capital invertido (RoIC) (un tercio)	RoIC 2017 de 12% (consolidación del 10% de los derechos)	RoIC 2017 de 15% (consolidación del 100% de los derechos)	16,0%	100%
Detalle de cualquier discrecionalidad ejercida				
Resultado total				66,67%

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 (según se define en la concesión del PSP 2015 anterior) 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 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%

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 6 de marzo de 2017. 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.

El beneficio por acción refleja la rentabilidad de nuestro negocio y de los elementos centrales de creación de valor para nuestros accionistas. El crecimiento del beneficio indica que el Grupo está en el buen camino para crear valor para nuestros accionistas.

La Compañía utiliza el rendimiento sobre el capital invertido como indicador de la rentabilidad para evaluar el rendimiento eficiente sobre la base de los activos del Grupo. Cuantifica cuán bien el Grupo genera flujo de efectivo en relación con el capital invertido en el negocio junto con su capacidad de financiar crecimiento y pagar dividendos.

PSP 2017 – 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 notional de la asignación (porcentaje del salario)	Consejero Delegado de IAG – 200%	Otros consejeros ejecutivos – 150%	
Precio de la acción en la asignación	5,46€		
Periodo de desempeño	1 de enero de 2017 a 31 de diciembre de 2019		
Condiciones desempeño	Objetivos de desempeño de BPA ajustado	Objetivos de desempeño de RoIC	Rentabilidad total para el accionista (TSR) comparada con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation (<i>large and mid-cap</i>)
Ponderación	Un tercio	Un tercio	Un tercio
Umbral	BPA de 2019 de 100 céntimos de euro Se consolida el 10%	RoIC de 2019 de 12% Se consolida el 10%	TSR de IAG igual al índice Se consolida el 25%
Objetivo	BPA de 2019 entre 100 céntimos de euro y 130 céntimos de euro (consolidación lineal entre el umbral y el máximo)	RoIC de 2019 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 2019 de 130 céntimos de euro Se consolida el 100%	RoIC de 2019 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 desempeño		

El BPA ajustado es el BPA según se define en el PSP 2015 en el presente informe. 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

Willie Walsh participó en el plan de pensiones de la Compañía hasta el 31 de marzo de 2016. La Compañía no ha realizado aportaciones durante el ejercicio (2016: 9.987 £). Recibió una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de 212.500 £ (2016: 202.513 £).

Enrique Dupuy de Lôme no es partícipe del plan de pensiones de la Compañía y por lo tanto la Compañía no ha realizado aportaciones durante el ejercicio (2016: cero). Percibió una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de 136.750 £ (2016: 133.950 £).

Pagos en caso de cese

Ninguno de los consejeros ejecutivos ha causado baja durante 2017. No se ha realizado ningún pago a consejeros no ejecutivos después de haber causado baja durante 2017.

Pagos a antiguos consejeros

José Pedro Pérez-Llorca recibió beneficios de viajes por valor de 4.940 € durante 2017 después de haber dejado la Compañía.

La Baronesa Kingsmill recibió beneficios de viajes por valor de 10.788 € durante el 2017 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 2016 en la Junta General de Accionistas de 2017 y el resultado de la votación vinculante en relación con la Política de Remuneración de los Consejeros en la Junta General de 2015:

Número de votos emitidos	Número de votos emitidos	A favor	En contra	Abstenciones
Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2016	1.419.239.541	1.246.756.022 (87,847%)	120.810.395 (8,512%)	51.673.124 (3,641%)
Política de 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. Este porcentaje se incrementará al 350% del salario a partir del 2018 sujeto a la aprobación por los accionistas de la nueva Política de Remuneración de los Consejeros en la Junta General Ordinaria de Accionistas de 2018. 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 cuatro 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 2017:

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 (350% del salario a partir del 2018)	72.000	1.562.759	209.781	174.209	2.018.749 (1.116% del salario)
Enrique Dupuy de Lôme	200% del salario	100	452.305	81.013	62.008	595.426 (569% 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. También es miembro de la Junta Directiva de IATA. Enrique Dupuy de Lôme es el Presidente de Iberia Cards.

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. Otros consejeros no ejecutivos tienen una asignación de 120.000 €. Los honorarios adicionales por ocupar la presidencia de una Comisión son de 20.000 €, y la asignación adicional por desempeñar las funciones de *Consejero Independiente Senior* es de 30.000 €.

Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

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 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.

Acciones titularidad de los Consejeros

Sujeto a auditoría

	Total acciones y derechos de voto	Porcentaje de capital
Antonio Vázquez	512.291	0,025
Willie Walsh	1.844.540	0,090
Marc Bolland	0	0,000
Patrick Cescau	0	0,000
Enrique Dupuy de Lôme	533.418	0,026
James Lawrence ¹	752.300	0,037
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	26.537	0,001
Total	3.684.286	0,179

¹ Mantenido como ADRs de IAG (un ADR de IAG equivale a 2 acciones de IAG)

No se han producido cambios en las participaciones accionarias indicadas arriba entre el 31 de diciembre de 2017 y la fecha de este informe, a excepción de Nicola Shaw (se incorporó al Consejo de Administración el 1 de enero de 2018) que compró 1.495 acciones el 2 de enero de 2018.

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 2017, 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 2017 fueron:

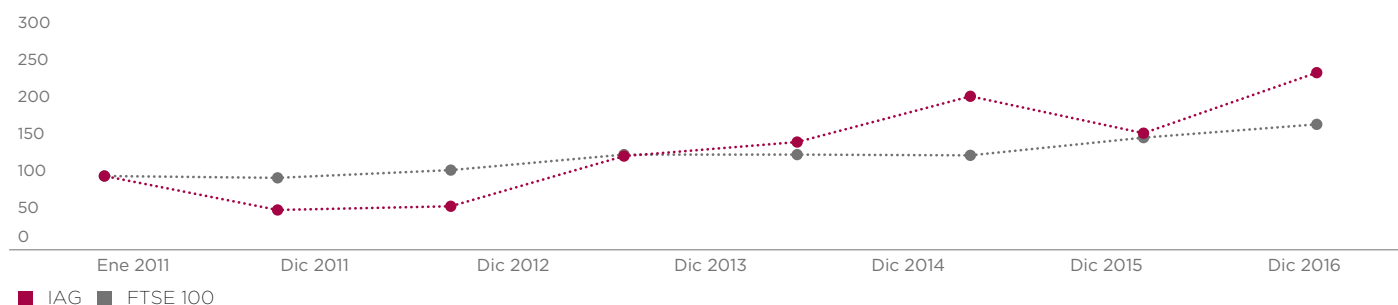
A 31 de diciembre de 2017	651p
Más alto del periodo	670p
Más bajo del periodo	441p

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 2017 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)
2017	3.954.000€	Incluye pago de incentivo anual de 1.579.583€ (92,92% del máximo)	Incluye consolidación de incentivo a largo plazo por valor de 1.285.819€ (66,67% 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.

Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

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

La tabla siguiente muestra el cambio en la retribución del Consejero Delegado de IAG en 2017 comparada con 2016.

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 2017	El promedio de los pagos del salario base en 2017 en compañías del Reino Unido pertenecientes al Grupo rondó el 2%
Incentivo anual	Un incremento desde 566.667£ en marzo de 2017 (que cubre el período de resultados de 2016) a 1.579.583£ en marzo de 2018 (que cubre el período de resultados de 2017). Representa un aumento del 179%	Los cambios en los pagos de incentivos anuales globales de 2017 respecto a los de 2016 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 incrementaron a 25.000£ en 2017 respecto a la cifra de 24.000£ de 2016	No hay cambios en la política de los complementos salariales. Los costes totales de 2017 comparados con los de 2016 se incrementaron muy ligeramente en línea con la inflación

Importancia relativa del gasto en salarios

En la tabla siguiente se reflejan, con respecto a 2017 y 2016, los costes totales en concepto de retribución, el beneficio de explotación y los dividendos distribuidos por la Compañía.

	2017	2016
Costes salariales totales, IAG	4.740.000.000€	4.731.000.000€
Retribución total de los consejeros (incluidos consejeros no ejecutivos)	8.744.000€	6.561.000€
Beneficio de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales)	3.015.000.000€	2.535.000.000€
Dividendos declarados	256.000.000€	495.000.000€
Dividendos propuestos	298.000.000€	

Los costes salariales totales están calculados antes de partidas extraordinarias.

Implementación de la Política de Remuneración para 2018

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 2018 (que variaron entre el 2% y el 4,1% en todo el Grupo):

Consejero ejecutivo	Revisión de salario base
Consejero Delegado	850.000£ (974.000 €) (sin variación con respecto a 2017)
Director Financiero	557.000£ (638.000€) (en términos de libras esterlinas, un incremento del 1,8% respecto a 2017)

El Comité de Remuneración recomendó al Consejo ofrecer al Consejero Delegado un aumento salarial en línea con el aplicado a otros consejeros, sin embargo, él lo rechazó respetuosamente

Incentivo Anual 2018

El diseño del incentivo anual de 2018 es parte de la nueva Política de Remuneración y está sujeto a la aprobación en la Junta General de Accionistas de 2018. Para el 2018, 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 (antes de partidas excepcionales) de IAG será del 60% y respecto de los objetivos específicos del cargo un 25%. El restante 15% corresponderá al parámetro relativo a la Métrica de Satisfacción del Cliente (NPS). 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 2018 para los niveles mínimos, 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 2018

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 2018, con un periodo de desempeño desde el 1 de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2020.

Para 2018, 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 métricas de desempeño, cada una de ellas con una ponderación de un tercio. Estas condiciones y ponderaciones son las mismas que se aplicaron en 2015, 2016 y 2017. Las razones por las cuales el Consejo estimó que estas métricas son apropiadas son las mismas que las establecidas para la concesión del PSP 2017 explicadas anteriormente en este informe.

La primera de las métricas de desempeño se basa en la evolución del TSR de IAG en comparación con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation. Los niveles objetivo son idénticos a los de 2017 que se describen en este informe.

La segunda métrica de desempeño se basa en el BPA ajustado (según se define en la concesión del 2015). El Consejo de Administración y la Comisión de Retribuciones han acordado que el rango objetivo del BPA ajustado para el PSP 2018 debe incrementarse con respecto al del PSP 2017. La métrica del BPA ajustado será la siguiente:

Ponderación	Un tercio
Nivel mínimo	BPA ajustado 2020 de 130 céntimos de euro, consolidación del 10%
Nivel objetivo-medio (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	BPA ajustado 2020 entre 130 céntimos de euro y 170 céntimos de euro
Nivel máximo	BPA ajustado 2020 de 170 céntimos de euro, consolidación del 100%

La tercera métrica de desempeño es el rendimiento sobre el capital invertido (RoIC). La métrica del RoIC será la siguiente:

Ponderación	Un tercio
Nivel mínimo	RoIC 2020 del 13%, consolidación del 10%
Nivel objetivo-medio (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	RoIC 2020 entre el 13% y el 16%
Nivel máximo	RoIC 2020 del 16%, 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.

Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

Complementos salariales sujetos a tributación y complemento de pensión

Los complementos salariales sujetos a tributación permanecen invariables en 2018. El complemento de pensión como porcentaje del salario base disminuirá para los nuevos consejeros externos según se estipula en la Política de Remuneración.

Asignación de consejeros no ejecutivos

La asignación de los consejeros no ejecutivos se revisó en 2017 pero permanece invariable en 2018. 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 2017	Derechos consolidados durante el año	Derechos caducados durante el año	Derechos asignados durante el año	Nº de derechos a 31 de diciembre de 2017
Consejeros ejecutivos							
Willie Walsh	IAG PSP	6 de marzo de 2014	379.310	189.655	189.655	-	-
Enrique Dupuy de Lôme	IAG PSP	6 de marzo de 2014	137.931	68.965	68.966	-	-

Los derechos otorgados el 6 de marzo de 2014 fueron verificados al final del periodo de desempeño y como resultado se consolidó el 50% de los mismos, tal y como se detalla en este informe en la sección de resultados de la retribución variable.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Compañía de conformidad con las normas del plan en la fecha de asignación del PSP 2014 era 435 peniques.

Opciones sobre acciones de los Consejeros

Los siguientes consejeros tenían opciones a coste cero sobre acciones ordinarias de la Compañía, concedidas de acuerdo con el PSP de IAG:

Consejero	Fecha de concesión	Nº de opciones a 1 de enero de 2017	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 2017
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
	6 de marzo de 2017	-	-	-	-	311.355	1 de enero de 2022	31 de diciembre de 2026	311.355
Total		623.324	-	-	-	311.355			934.679
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
	6 de marzo de 2017	-	-	-	-	147.198	1 de enero de 2022	31 de diciembre de 2026	147.198
Total		258.011	-	-	-	147.198			405.209

Para determinar el nivel de consolidación de cada PSP se verificará el cumplimiento de las condiciones asociadas a resultados aplicables a las indicadas asignaciones de PSP. 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 cada asignación, 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: 2017: 546 peniques, 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 2014, el 31 de diciembre de 2015 y el 31 de diciembre de 2016).

Consejero	Referido a la asignación de incentivo por desempeño	Fecha de asignación	Número de derechos a 1 de enero de 2017	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 2017
Consejeros ejecutivos								
Willie Walsh	2013	6 de marzo de 2014	149.353	149.353	6 de marzo de 2017	-	-	-
	2014	28 de mayo de 2015	151.111	-	8 de marzo de 2018	-	-	151.111
	2015	7 de marzo de 2016	125.693	-	7 de marzo de 2019	-	-	125.693
	2016	6 de marzo de 2017	-	-	6 de marzo de 2020	-	51.893	51.893
Total			426.157	149.353		-	51.893	328.697
Enrique Dupuy de Lôme	2013	6 de marzo de 2014	50.862	50.862	6 de marzo de 2017	-	-	-
	2014	28 de mayo de 2015	50.252	-	8 de marzo de 2018	-	-	50.252
	2015	7 de marzo de 2016	44.665	-	7 de marzo de 2019	-	-	44.665
	2016	6 de marzo de 2017	-	-	6 de marzo de 2020	-	22.080	22.080
Total			145.779	50.862		-	22.080	116.997

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 o se haya producido una salida en buenos términos ("Good Leaver").

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Compañía de conformidad con las normas del plan en la fecha del IADP 2017 era de 546 peniques (2016: 541 peniques; 2015: 550 peniques; y 2014: 435 peniques).

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Compañía de conformidad con las normas del plan en la fecha del IADP 2014 era de 435 peniques. El precio de la acción en la fecha de consolidación de estos derechos (6 de marzo de 2017) era de 548,5 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

105	Cuenta de resultados consolidada
106	Estado de resultado global consolidado
107	Balance de situación consolidado
108	Estado de flujos de caja consolidado
109	Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado
111	Notas a las cuentas anuales consolidadas
165	Inversiones del grupo

Los siguientes estados consolidados del Grupo han sido preparados de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea.

Cuenta de resultados consolidada

		Ejercicio finalizado el 31 de diciembre					
Millones de euros	Nota	Antes de partidas excepcionales 2017	Partidas excepcionales	Total 2017	Antes de partidas excepcionales 2016	Partidas excepcionales	Total 2016
Ingresos de pasaje		20.245		20.245	19.924		19.924
Ingresos de carga		1.084		1.084	1.022		1.022
Otros ingresos		1.643		1.643	1.621		1.621
Total ingresos	3	22.972		22.972	22.567		22.567
Gastos de personal	4, 7	4.740	248	4.988	4.731	93	4.824
Gastos de combustible y derechos de emisión	4	4.610		4.610	4.873	(42)	4.831
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación		2.700	14	2.714	2.664		2.664
Tasas de aterrizaje y de navegación		2.151		2.151	2.151		2.151
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota		1.773	19	1.792	1.701		1.701
Propiedad, TI y otros gastos		915	7	922	870		870
Gastos comerciales		982		982	896		896
Depreciación, amortización y deterioro	5	1.184		1.184	1.287		1.287
Gastos de arrendamiento operativo de flota	5	888		888	759		759
Diferencias de tipo de cambio		14		14	100		100
Gastos totales de las operaciones		19.957	288	20.245	20.032	51	20.083
Beneficio de las operaciones	3	3.015	(288)	2.727	2.535	(51)	2.484
Gastos financieros	8	(225)		(225)	(279)		(279)
Ingresos financieros	8	45		45	33		33
(Pérdida)/beneficio resultante de la venta de inmovilizado material e inversiones		(30)		(30)	67		67
Ganancia neta correspondiente a activos financieros disponibles para la venta	17	7		7	4		4
Participación en beneficios de inversiones contabilizadas por el método de puesta en equivalencia	16	3		3	6		6
Pérdidas reconocidas de derivados no clasificados como de cobertura		(19)		(19)	(7)		(7)
(Pérdida)/beneficio no reconocida de derivados no clasificados como de cobertura		(14)		(14)	67		67
(Cargo)/crédito financiero neto correspondiente a pensiones	31	(28)		(28)	12		12
Crédito/(cargo) neto por conversión de moneda extranjera		27		27	(25)		(25)
Gastos no operativos netos		(234)		(234)	(122)		(122)
Beneficio antes de impuestos		2.781	(288)	2.493	2.413	(51)	2.362
Impuestos	9	(538)	66	(472)	(423)	13	(410)
Beneficio después de impuestos del ejercicio		2.243	(222)	2.021	1.990	(38)	1.952
Atribuible a:							
Accionistas de la matriz		2.223		2.001	1.969		1.931
Socios externos		20		20	21		21
		2.243		2.021	1.990		1.952
Beneficio básico por acción (céntimos de €)							
	10	106,4		95,8	94,9		93,0
Beneficio diluido por acción (céntimos de €)							
	10	102,8		92,6	90,2		88,5

Estado de resultado global consolidado

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
		2017	2016
<i>Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente en el beneficio neto</i>			
Coberturas de flujos de caja:			
Movimientos del patrimonio neto a valor razonable	30	101	(182)
Reclasificadas y registradas en beneficio neto	30	27	793
Activos financieros disponibles para la venta:			
Movimientos del patrimonio neto a valor razonable	30	9	4
Diferencias de cambio	30	(146)	(506)
<i>Partidas que no serán reclasificadas en el beneficio neto</i>			
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	30	739	(1.807)
Otro resultado global total reconocido del ejercicio, neto de impuestos		730	(1.698)
Beneficio después de impuestos del ejercicio		2.021	1.952
Resultado total reconocido del ejercicio		2.751	254
El resultado total es atribuible a:			
Accionistas de la matriz		2.731	233
Socios externos	30	20	21
		2.751	254

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 2017	31 de diciembre de 2016
Activo no corriente			
Inmovilizado material	12	11.846	12.227
Inmovilizado inmaterial	15	3.018	3.037
Inversiones contabilizadas por el método de puesta en equivalencia	16	30	29
Activos financieros disponibles para la venta	17	79	73
Activos derivados de retribuciones a empleados	31	1.023	1.028
Instrumentos financieros derivados	26	145	169
Activos por impuesto diferido	9	521	526
Otros activos no corrientes	18	376	499
		17.038	17.588
Activo corriente			
Activos no corrientes mantenidos para la venta	14	-	38
Existencias		432	458
Deudores comerciales	18	1.494	1.405
Otros activos corrientes	18	958	899
Activo por impuesto corriente	9	258	228
Instrumentos financieros derivados	26	405	329
Otros depósitos remunerados a corto plazo	19	3.384	3.091
Efectivo y activos líquidos equivalentes	19	3.292	3.337
		10.223	9.785
Total activo		27.261	27.373
Fondos propios			
Capital suscrito	27	1.029	1.066
Prima de emisión	27	6.022	6.105
Acciones propias	28	(77)	(96)
Otras reservas	30	115	(1.719)
Patrimonio neto atribuido a los accionistas de la sociedad dominante		7.089	5.356
Socios externos	30	307	308
Total patrimonio neto		7.396	5.664
Pasivo no corriente			
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	22	6.401	7.589
Obligaciones de retribuciones a empleados	31	792	2.363
Pasivo por impuesto diferido	9	531	176
Provisiones destinadas a riesgos y gastos	24	2.113	1.987
Instrumentos financieros derivados	26	114	20
Otros pasivos a largo plazo	21	222	238
		10.173	12.373
Pasivo corriente			
Componente corriente de la deuda a largo plazo	22	930	926
Acreedores y otras cuentas por pagar	20	3.766	3.305
Ingresos diferidos por venta de billetes		4.159	4.145
Instrumentos financieros derivados	26	111	88
Pasivo por impuesto corriente	9	179	101
Provisiones destinadas a riesgos y gastos	24	547	771
		9.692	9.336
Total pasivo		19.865	21.709
Total patrimonio neto y pasivo		27.261	27.373

Estado de flujos de caja consolidado

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
		2017	2016
Flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación			
Beneficio de las operaciones		2.727	2.484
Depreciación, amortización y deterioro	5	1.184	1.287
Variación del capital circulante		582	83
<i>Aumento en deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, pagos anticipados, existencias y activos corrientes</i>		<i>(282)</i>	<i>(592)</i>
<i>Aumento en acreedores y otras cuentas a pagar, ingresos diferidos por venta de billetes y pasivos corrientes</i>		<i>864</i>	<i>675</i>
Pagos relacionados con reestructuración	24	(248)	(206)
Aportaciones del empleador a planes de pensiones	31	(899)	(936)
Costes de servicio de planes de pensiones	31	233	196
Provisiones y otros movimientos distintos de efectivo		264	203
Intereses pagados		(122)	(185)
Intereses percibidos		29	37
Impuestos		(237)	(318)
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación		3.513	2.645
Flujos de efectivo procedentes de actividades de inversión			
Adquisición de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial		(1.490)	(3.038)
Venta de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial		306	1.737
Fondos netos procedentes de la venta de inversiones		17	-
Aumento de otros depósitos remunerados a corto plazo		(432)	(450)
Otros movimientos de inversión		55	2
Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión		(1.544)	(1.749)
Flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación			
Fondos netos procedentes de préstamos a largo plazo		178	1.317
Amortización de préstamos		(148)	(515)
Amortización de arrendamientos financieros		(825)	(615)
Adquisición de acciones propias	28	(500)	(25)
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos y otros		(21)	(20)
Dividendos pagados		(512)	(442)
Flujos de efectivo netos derivados de las actividades de financiación		(1.828)	(300)
Aumento neto de efectivo y otros activos líquidos equivalentes		141	596
Diferencias netas por cambio de divisa		(186)	(168)
Efectivo y activos líquidos equivalentes a 1 de enero		3.337	2.909
Efectivo y activos líquidos equivalentes al final del ejercicio	19	3.292	3.337
Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	19	3.384	3.091
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	19	6.676	6.428

Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

Millones de euros	Capital suscrito (nota 27)	Prima de emisión (nota 27)	Acciones propias (note 28)	Otras reservas (nota 30)	Ganancias acumuladas	Total fondos propios	Socios externos (nota 30)	Total patrimonio neto
A 1 de enero de 2017	1.066	6.105	(96)	(2.671)	952	5.356	308	5.664
Beneficio del ejercicio	-	-	-	-	2.001	2.001	20	2.021
Otros resultados globales del ejercicio								
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Ingresos de pasaje	-	-	-	84	-	84	-	84
Gastos de combustible	-	-	-	(38)	-	(38)	-	(38)
Diferencias de tipo de cambio	-	-	-	(19)	-	(19)	-	(19)
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	-	-	-	101	-	101	-	101
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	-	-	-	9	-	9	-	9
Diferencias de conversión de moneda	-	-	-	(146)	-	(146)	-	(146)
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	-	-	-	-	739	739	-	739
Resultado total reconocido del ejercicio	-	-	-	(9)	2.740	2.731	20	2.751
Coste del pago basado en acciones	-	-	-	-	34	34	-	34
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	-	-	19	-	(33)	(14)	-	(14)
Adquisición de acciones propias	-	-	(500)	-	-	(500)	-	(500)
Dividendo	-	-	-	-	(518)	(518)	-	(518)
Reducción de capital social	(37)	-	500	37	(500)	-	-	-
Dividendo de una filial	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)
Transferencias en las reservas de la compañía	-	(83)	-	-	83	-	-	-
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	(20)	(20)
A 31 de diciembre de 2017	1.029	6.022	(77)	(2.643)	2.758	7.089	307	7.396

Informe estratégico

Gobierno corporativo

Estados financieros

Información adicional

Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016

Millones de euros	Capital suscrito (nota 27)	Prima de emisión (nota 27)	Acciones propias (nota 28)	Otras reservas (nota 30)	Ganancias acumuladas	Total fondos propios	Socios externos (nota 30)	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)
Resultado total reconocido del ejercicio	-	-	-	109	124	233	21	254
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)
A 31 de diciembre de 2016	1.066	6.105	(96)	(2.671)	952	5.356	308	5.664

Notas a las cuentas anuales consolidadas

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

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. En la sección dedicada a las inversiones del Grupo, figura una lista de las filiales del Grupo.

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. Para ofrecer información adicional sobre la naturaleza de las partidas no operativas incluidas en la Cuenta de resultados, el Grupo ha incluido una línea adicional para separar los movimientos no reconocidos en los derivados abiertos de las pérdidas y ganancias reconocidas.

Las cuentas anuales del Grupo correspondientes al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2017 han sido autorizadas para su publicación y aprobadas por el Consejo de Administración el 22 de febrero de 2018.

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.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

2 Políticas contables significativas continuación

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 'Créditos/(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 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 (que equivale al plazo que sea inferior entre la vida útil o el plazo de arrendamiento). 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 económica 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 de la vida media prevista 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 durante 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 éste es más corto. 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 por intereses 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.

A la hora de decidir cuál es la clasificación adecuada, se considera el fondo de la transacción, más que la forma. Entre los factores que se consideran, cabe mencionar los siguientes: si el arrendamiento transfiere la titularidad del activo al arrendatario al final del periodo de alquiler; si el arrendatario tiene la opción de comprar 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 mínimos por arrendamiento futuros equivalen al menos de sustancialmente a todo el valor razonable del activo arrendado.

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 negocio 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 por separado y se amortiza de forma lineal generalmente en un periodo no superior a 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 al 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 del activo excede su 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 en 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 por incidentes o cambios en las circunstancias existan 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.

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 del resultado de las operaciones. Los resultados atribuibles de esas empresas adquiridas o vendidas durante el ejercicio se registran por el periodo correspondiente de titularidad.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

2 Políticas contables significativas continuación

Instrumentos financieros

a Activos financieros disponibles para la venta

Los activos financieros disponibles para la venta son activos financieros que no son derivados incluyendo las inversiones cotizadas y no cotizadas, excluyendo las participaciones en empresas asociadas y negocios conjuntos. Tras el reconocimiento inicial, los activos financieros disponibles para la venta se registran a valor razonable, reconociendo cualquier cambio en el valor razonable 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 las 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, yenes japoneses y yuanes chinos se designan como coberturas de flujos de caja de ingresos futuros altamente probables en moneda extranjera. 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 elemento de 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 parte relacionada con el elemento de patrimonio se imputa directamente al patrimonio neto.

Los gastos por intereses relacionados con el pasivo se calculan aplicando al elemento de pasivo del instrumento el tipo de interés efectivo de títulos de deuda no convertible de características similares. La diferencia entre este importe y el interés abonado se suma al valor contable del pasivo.

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 disponibles 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 los beneficios 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. La 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 (el "techo de activos"). El valor razonable se basa en información de precio de mercado y, en el caso de títulos cotizados, es el precio de demanda publicado. El valor razonable de pólizas de seguros que se ajustan exactamente al importe y al plazo de todas o algunas prestaciones pagaderas en virtud del plan se considera como el valor presente de las obligaciones relacionadas. Los swaps de longevidad se miden a su valor razonable.

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 por prestaciones definidas neto, 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 al plan (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 reconocen cuando el contrato de empleo es rescindido por el Grupo antes de su fecha normal de finalización, o cuando un empleado acepta un despido voluntario a cambio de dichas prestaciones. El Grupo reconoce las prestaciones por rescisión de contrato laboral cuando demuestra su intención de poner fin al empleo de trabajadores conforme a un plan formal detallado para el que no haya una posibilidad realista de cancelación, o de proporcionar prestaciones por rescisión de contrato laboral como consecuencia de una oferta realizada para promover el despido voluntario.

Otras prestaciones a los empleados se reconocen cuando se considera que existe una obligación presente.

Impuestos

Los activos y pasivos fiscales corrientes se valoran al importe que se espera cobrar o pagar a las autoridades fiscales, conforme a los tipos impositivos y la legislación aplicables o promulgados con carácter sustantivo en la fecha del balance.

Los impuestos sobre sociedades diferidos se registran en relación a todas las diferencias temporarias existentes entre la base fiscal de los activos y pasivos y sus valores contables reflejados en las cuentas anuales, con las siguientes excepciones:

- Cuando la diferencia temporaria se deba al reconocimiento inicial del fondo de comercio o de un activo o pasivo en una operación que no es una combinación de negocios y que, en el momento de la transacción, no afecta a las pérdidas o ganancias contables ni fiscales;
- Con respecto a las diferencias fiscales temporarias asociadas a inversiones en 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.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

2 Políticas contables significativas continuación

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 reparables de motores 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 proporciona instrumentos de patrimonio del Grupo como contraprestación por servicios de empleados. 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 consolida el derecho a las opciones. En la fecha de cada balance de situación, antes de la consolidación de derechos, se calcula el gasto acumulado, que representa en qué medida ha expirado el periodo de consolidación 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 tales como pagos por rescisión de contratos (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 de 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 esa provisión. 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 en 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, Vueling Club 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 Avios por los participantes a cuyo nombre se emiten los puntos Avios. La diferencia entre la contraprestación recibida y el importe diferido se reconoce en el momento de la emisión de los puntos. 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.

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, hipótesis 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. Dichos juicios, estimaciones y 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 hipótesis y 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.

Estimaciones

Las estimaciones y supuestos que presentan un riesgo significativo de provocar un ajuste importante de los valores contables de activos y pasivos en el siguiente ejercicio financiero son como sigue.

a Obligaciones de retribuciones a empleados, indemnizaciones por bajas de empleados y otras provisiones de reestructuración relacionadas con empleados

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, los supuestos están sujetos a incertidumbres significativas. Los supuestos relacionados con estos planes se detallan en las notas 24 y 31. El Grupo determina los supuestos que van a utilizarse, consultándolo con actuarios cualificados. En relación con los aumentos futuros de las pensiones del Airways Pension Scheme, y tras un proceso judicial, el Grupo ha recurrido el fallo inicial que otorgaba al Administrador la potestad de conceder incrementos discrecionales en las pensiones en curso de pago en el ejercicio 2013/2014 del plan. En la nota 32 se ofrece más información sobre este proceso judicial. La sensibilidad a los cambios en los supuestos de incremento de las pensiones se recoge en la nota 31.

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

A 31 de diciembre de 2017 el Grupo reconoció 4.159 millones de euros relacionados con ingresos diferidos por venta de billetes (2016: 4.145 millones de euros) de los cuales 1.217 millones de euros (2016: 1.287 millones de euros) están relacionados con programas de fidelización de clientes.

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, basándose en 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 determina 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 la composición y el valor razonable de los premios acumulados. Una variación de un punto en el supuesto sobre el porcentaje de puntos cuyo canje no se prevé incrementará o reducirá el importe reconocido como ingresos en el año en menos de 10 millones de euros.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

2 Políticas contables significativas continuación

c Impuestos sobre sociedades

El Grupo está sujeto a impuestos sobre sociedades en numerosas jurisdicciones. Se requieren estimaciones 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. 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. El activo por impuestos diferidos reconocido a 31 de diciembre de 2017 ascendía a 521 millones de euros (2016: 526 millones de euros). En la nota 9 se ofrece más información sobre los pasivos fiscales corrientes y diferidos.

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 15.

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 estima las vidas útiles y los valores residuales del inmovilizado material, incluyendo los activos de flota basándose en los planes de red y el valor recuperable. 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. En la nota 12 se ofrece más información sobre el valor neto contable del inmovilizado material y sus respectivos cargos por amortización.

Juicios

Gastos de mantenimiento y otros costes de flota

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. Las obligaciones de mantenimiento de aviones dependen de la utilización de los aviones, los intervalos previstos de mantenimiento, los costes futuros de mantenimiento y el estado de los aviones. A 31 de diciembre de 2017, el Grupo reconoció provisiones por mantenimiento, reparaciones y devoluciones por valor de 1.125 millones de euros (2016: 1.201 millones de euros). En la nota 24 se informa sobre los movimientos de esta provisión.

Cambios de políticas contables y de presentación de información

a Normas nuevas y modificaciones nuevas adoptadas por el Grupo

El Grupo ha adoptado la NIC 7 (modificación) "Estado de flujos de efectivo" por primera vez en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017. 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. El Grupo ha abordado este requisito efectuando una conciliación entre los saldos de apertura y cierre de los activos y pasivos incluidos en la definición de deuda neta del Grupo (nota 19). Esto incluye una conciliación de los pasivos derivados de las actividades de financiación.

Ninguna de las modificaciones adoptadas por primera vez en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017 ha resultado en un cambio significativo en la posición financiera o los resultados del Grupo, o en la presentación de información en 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 que, 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 en la fecha en que se conviertan en obligatorias:

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 a dichos bienes o servicios.

El Grupo ha identificado los siguientes cambios en el reconocimiento de ingresos a raíz de la adopción de la norma:

- Ingresos de pasaje: los ingresos asociados con servicios auxiliares que actualmente se reconocen cuando se abonan, como las comisiones de administración, se diferirán para hacerlos coincidir con el momento en el que se reconocen los ingresos asociados con el viaje en cuestión.
- Ingresos de carga: los ingresos de carga interlínea se presentarán en base bruta en lugar de presentarlos en base neta después de costes relacionados, ya que en estas transacciones a IAG se le considera mandante en lugar de agente.
- Otros ingresos: los ingresos del programa de fidelización derivados del canje de puntos Avios con terceros se presentarán netos de costes relacionados, ya que en estas transacciones a IAG se le considera agente en lugar de mandante. Además, los ingresos asociados con actividades de mantenimiento y los ingresos procedentes de productos vacacionales con obligaciones que se ejecutan a lo largo del tiempo se diferirán (junto con los costes relacionados) y se reconocerán durante el periodo de ejecución de las obligaciones.

El Grupo espera aplicar la norma con efecto completamente retroactivo. Al adoptar la norma, se prevé que el ajuste a los beneficios retenidos a 1 de enero de 2017 sea un cargo de 27 millones de euros. En el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017, se prevé que los ajustes derivados de la incorporación de la nueva norma sean los siguientes: reducción de los ingresos en 31 millones de euros, y reducción de los gastos de explotación en 27 millones de euros, lo que da lugar a una disminución del beneficio de las operaciones de 4 millones de euros. A 31 de diciembre de 2017, el activo se reducirá en 29 millones de euros y el pasivo aumentará en 1 millón de euros.

NIIF 9 “Instrumentos Financieros”, en vigor para periodos iniciados a partir del 1 de enero de 2018 (inclusive). Esta norma modifica los modelos de clasificación y valoración de los activos financieros e incorpora nuevos requisitos relacionados con el deterioro de los activos financieros. También introduce un nuevo modelo de contabilidad de coberturas que alinea de forma más estrecha la contabilidad de coberturas con la estrategia y objetivos de gestión del riesgo. La norma permitirá al Grupo contabilizar como cobertura los riesgos específicos relacionados con elementos de sus compras de combustible, como el riesgo relacionado con el precio del crudo. También obliga a reconocer los movimientos en el valor temporal de las opciones (actualmente reconocidos en la Cuenta de resultados) en la partida de Otro resultado global, ya que se considera como coste de cobertura. La norma también obliga a las empresas a decidir si las ganancias y las pérdidas sobre los instrumentos de patrimonio registrados a valor razonable deben reconocerse en la Cuenta de resultados o en Otro resultado global, sin posibilidad de trasladarlas. Al adoptar la norma, el Grupo espera que se produzcan los siguientes cambios:

Los activos financieros se clasificarán como “a coste amortizado”, “a valor razonable con cambios en resultados” o “a valor razonable con cambios en Otro resultado global”. El Grupo ha revisado sus clasificaciones actuales y ha confirmado que la mayor parte de los activos financieros seguirán reconociéndose a coste amortizado. Las participaciones accionariales que anteriormente se clasificaban como disponibles para la venta se clasificarán como activos financieros a valor razonable con cambios en Otro resultado global, sin trasladar las ganancias y las pérdidas.

El nuevo modelo de deterioro se aplicará a los deudores comerciales y otros activos financieros. Los posibles ajustes a las disposiciones transitorias actuales no serán sustanciales.

El Grupo seguirá llevando a cabo actividades de cobertura en sintonía con sus objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero. Se adoptarán los siguientes cambios en la contabilidad de coberturas:

- Los componentes no financieros del riesgo de precios se podrán designar para una relación de cobertura;
- Los movimientos en el valor temporal de las opciones se clasificarán como coste de coberturas; y
- Las evaluaciones sobre la eficacia de las coberturas se adecuarán a los requisitos de la NIIF 9.

Se reducirán los importes reconocidos en la Cuenta de resultados en relación con derivados no clasificados como de cobertura.

Al adoptar la norma, y para reflejar el cambio en la contabilidad del valor temporal de las opciones, se efectuará una reclasificación de 38 millones de euros de beneficios acumulados después de impuestos de beneficios retenidos a ganancias y pérdidas no realizadas dentro de Otras reservas a 1 de enero de 2017. La información comparativa en la Cuenta de resultados en relación con el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017 se ajustará para reflejar una reducción en las pérdidas no realizadas en derivados no clasificados como de cobertura de 42 millones de euros, una reducción en los cargos netos por conversión de divisa de 11 millones de euros y un aumento en el cargo fiscal de 12 millones de euros, con un movimiento compensatorio en Otro resultado global. Otros cambios en la contabilidad de coberturas se aplicarán de forma prospectiva.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

2 Políticas contables significativas continuación

NIIF 16 "Arrendamientos", en vigor para periodos iniciados a partir del 1 de enero de 2019. 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. El Grupo cuenta con varios arrendamientos operativos de activos, como aviones, inmuebles y otros equipos. Los compromisos de arrendamiento operativo del Grupo se detallan en la nota 23.

El Grupo está evaluando actualmente el impacto de esta nueva norma y espera que su implementación tenga un efecto significativo en los estados financieros desde la fecha de adopción. Los cambios principales serán los siguientes:

1. Los importes reconocidos en activos y pasivos tras la adopción de la NIIF 16 se someterán a varios juicios, estimaciones y supuestos. Esto incluye:
 - a. Juicios a la hora de revisar los acuerdos actuales (como los acuerdos relativos a la capacidad de las terminales) para determinar si contienen arrendamientos, tal y como se define en la nueva norma.
 - b. Supuestos empleados para calcular la tasa de descuento a aplicar a las obligaciones por arrendamiento, que probablemente esté basada en el tipo de interés incremental de sus préstamos para el plazo de arrendamiento estimado.
 - c. Estimación del plazo de arrendamiento, incluidas las opciones para ampliar el arrendamiento cuando el Grupo esté razonablemente seguro de que lo ampliará.
2. La deuda remunerada y los activos no corrientes aumentarán con la aplicación de esta norma, ya que las obligaciones futuras de pago derivadas de los arrendamientos clasificados actualmente como operativos se reconocerán en el Balance, junto con el correspondiente activo por "derecho de uso". Se prevé que las obligaciones de arrendamiento, que están denominadas fundamentalmente en dólares estadounidenses, se reconozcan al tipo de cambio vigente en la fecha de adopción y al tipo de interés incremental de sus préstamos que corresponda en esa fecha y que el activo por "derecho de uso" se reconozca al tipo de cambio vigente en la fecha de inicio del arrendamiento.
3. Se producirá una reducción de los gastos de las operaciones y un incremento de los costes financieros, ya que los costes de arrendamientos operativos se reemplazarán por depreciación y gastos por intereses de arrendamientos.
4. También se verán afectados los Indicadores de Rendimiento Alternativos del Grupo. Estos están formados por el Beneficio de las operaciones y el margen operativo ajustado; los beneficios ajustados por acción; el EBITDAR; la Rentabilidad sobre el Capital Invertido, la Deuda neta ajustada-EBITDAR, el Apalancamiento financiero ajustado y los Flujos libres de caja para el accionista. Las definiciones de estos indicadores se revisarán cuando se adopte la NIIF 16 para garantizar que siguen reflejando el resultado de la estrategia del Grupo y supervisando el desempeño con respecto a los objetivos de planificación a largo plazo.

En periodos contables futuros después de la adopción, los movimientos por tipos de cambio en las obligaciones de arrendamiento, que están denominados fundamentalmente en dólares estadounidenses, se reevaluarán en cada fecha del balance, aunque el activo por derecho de uso se reconocerá al tipo de cambio histórico. Esto provocará volatilidad en la Cuenta de resultados.

CINIIF 23 "Incertidumbres sobre la aplicación de los tratamientos fiscales" (aún no adoptada por la UE); vigente para periodos iniciados el 1 de enero de 2019 (inclusive). Esta interpretación aclara la aplicación de los requisitos de reconocimiento y medición de la NIC 12 "Impuesto sobre beneficios" cuando existe incertidumbre sobre los tratamientos de los impuestos sobre beneficios. El Grupo está evaluando actualmente el impacto de esta interpretación.

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 sea efectiva.

3 Información de segmentos

a Segmentos 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 Grupo cuenta con varias entidades que se gestionan como sociedades operativas independientes, como las actividades de aerolínea y las funciones de plataforma. Cada aerolínea explota su red como una única unidad de negocio y el Comité de Dirección de IAG evalúa el rendimiento en función de indicadores como el beneficio de las operaciones, y 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.

El Grupo ha definido sus segmentos operativos basándose en el modo en que maneja sus negocios y la manera en que se toman las decisiones de asignación de recursos. Se ha identificado a British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus como segmentos operativos declarables a efectos de presentación de información financiera. Avios y LEVEL también son segmentos operativos, pero no superan los umbrales cuantitativos para ser declarables y la dirección ha determinado que actualmente no existen otras razones que justifiquen una presentación separada.

Las funciones de plataforma del negocio tienen como cometido principal prestar apoyo a las operaciones de las aerolíneas. Estas actividades no se consideran segmentos operativos declarables, ya que o bien generan ingresos al margen de las actividades del Grupo y las decisiones de asignación de recursos se toman en función del negocio de transporte de pasajeros, o bien no son objeto de revisión por parte del Comité de Dirección de IAG y están incluidas en Otras sociedades del Grupo.

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

Millones de euros	2017					Total
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	Otras empresas del Grupo	
Ingresos						
Ingresos externos	13.850	4.451	2.125	1.857	689	22.972
Ingresos entre segmentos	479	400	-	2	459	1.340
Ingresos por segmento	14.329	4.851	2.125	1.859	1.148	24.312
Depreciación, amortización y deterioro	(860)	(182)	(20)	(77)	(45)	(1.184)
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	1.996	376	188	269	186	3.015
Partidas excepcionales (nota 4)	(108)	(180)	-	-	-	(288)
Beneficio de las operaciones después de partidas excepcionales	1.888	196	188	269	186	2.727
Gastos no operativos netos						(234)
Beneficio antes de impuestos						2.493
Activos totales	18.872	6.108	1.515	1.976	(1.210)	27.261
Pasivos totales	(12.100)	(4.382)	(1.253)	(1.046)	(1.084)	(19.865)

Incluye eliminaciones en los activos totales de 13.031 millones de euros y en los pasivos totales de 2.744 millones de euros.

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 4)	(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
Activos totales	19.530	5.752	1.562	1.771	(1.242)	27.373
Pasivos totales	(14.503)	(4.197)	(1.240)	(865)	(904)	(21.709)

Incluye eliminaciones en los activos totales de 13.327 millones de euros y en los pasivos totales de 3.725 millones de euros.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

3 Información de segmentos continuación

b Desglose geográfico

Ingresos por origen de la venta

Millones de euros	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
	2017	2016
Reino Unido	7.655	7.877
España	3.561	3.632
EE.UU.	3.694	3.534
Resto del mundo	8.062	7.524
	22.972	22.567

Activos por área

A 31 de diciembre de 2017

Millones de euros	Inmovilizado material	Inmovilizado inmaterial
Reino Unido	9.013	1.171
España	2.050	1.241
EE.UU.	1	6
Resto del mundo	782	600
	11.846	3.018

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

4 Partidas excepcionales

Millones de euros	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
	2017	2016
Gastos de reestructuración ¹	288	144
Gastos de personal ²	-	(51)
Efecto de la cobertura de flujos de efectivo previa a la adquisición ³	-	(42)
Reconocidos como gastos de explotación	288	51
Total cargo excepcional antes de impuestos	288	51
Impuestos sobre partidas excepcionales	(66)	(13)
Total cargo excepcional después de impuestos	222	38

1 Gastos de reestructuración

British Airways ha puesto en marcha una serie de propuestas de transformación para crear una estructura de costes más eficiente y rentable. Los costes totales del programa están formados principalmente por indemnizaciones por despido de empleados e incluyen otros costes directamente asociados tales como provisiones por contratos de arrendamiento onerosos y costes por amortización de activos. Los costes asumidos en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017 en relación con este programa ascienden a 108 millones de euros (2016: 144 millones de euros), con un crédito fiscal asociado de 21 millones de euros (2016: 27 millones de euros).

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017, Iberia reconoció gastos de reestructuración por importe de 180 millones de euros en relación con el anuncio de un nuevo Plan de Transformación. También se reconoció un crédito fiscal relacionado de 45 millones de euros.

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016:

2 Gastos de personal

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016, el Grupo realizó cambios en el plan 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 tradujo en el reconocimiento de una ganancia excepcional en 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.

3 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 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. También se reconoció un cargo fiscal relacionado de 5 millones de euros.

5 Gastos por naturaleza

El beneficio de las operaciones se obtiene tras cargar

Depreciación, amortización y deterioro de activos no corrientes:

Millones de euros	2017	2016
Activos en propiedad	641	739
Aeronaves en régimen de arrendamiento financiero	382	391
Otros intereses de arrendamiento	41	39
Amortización de inmovilizado inmaterial	120	104
Deterioro del inmovilizado inmaterial	-	14
	1.184	1.287

Costes de arrendamiento operativo:

Millones de euros	2017	2016
Pagos mínimos por arrendamiento – aeronaves	888	759
– Inmuebles y equipo	224	226
Alquileres recibidos por subarrendamiento	(1)	(2)
	1.111	983

Coste de existencias:

Millones de euros	2017	2016
Coste de existencias reconocidas como gasto, principalmente combustible	3.176	3.966

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

6 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	2017	2016
Honorarios a pagar por la auditoría de las cuentas consolidadas e individuales	3.648	3.313
Honorarios a pagar por otros servicios:		
Auditoría de las filiales del Grupo conforme a la legislación aplicable	569	541
Otros servicios conforme a la legislación aplicable	465	440
Otros servicios relacionados con tributación	-	1
Otros servicios de auditoría	467	604
Servicios relacionados con tecnología de la información	-	5
Servicios relacionados con operaciones financieras corporativas	296	90
Todos los demás servicios	3	22
	5.448	5.016

Los honorarios de auditoría a pagar 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 y Cumplimiento 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.

7 Gastos y cifras de personal

Millones de euros	2017	2016
Sueldos y salarios	3.155	3.136
Contribuciones a la seguridad social	486	491
Gastos por pensiones	370	276
Costes por planes de pago basados en acciones	34	36
Otros gastos de personal ¹	943	885
Total gastos de personal	4.988	4.824

¹ Otros gastos de personal comprenden dietas y alojamiento de tripulación.

El número medio de empleados durante el ejercicio fue el siguiente:

	2017			2016		
	A 31 de diciembre de 2017			A 31 de diciembre de 2016		
	Número medio de empleados	Número de empleados	Porcentaje de mujeres	Número medio de empleados	Número de empleados	Porcentaje de mujeres
Altos directivos	166	190	24%	215	188	23%
Personal de tierra:						
Directivos	2.334	2.296	43%	2.532	2.452	42%
No directivos	32.572	32.877	35%	33.313	33.519	35%
Tripulación técnica:						
Directivos	6.644	6.595	11%	6.257	6.404	11%
No directivos	21.706	22.036	68%	21.070	21.074	68%
	63.422	63.994		63.387	63.637	

8 Gastos e ingresos financieros

a Gastos financieros

Millones de euros	2017	2016
Gastos financieros sobre:		
Préstamos bancarios	(20)	(29)
Arrendamientos financieros	(116)	(141)
Provisiones: actualización de descuento	(20)	(21)
Otros préstamos	(75)	(90)
Intereses capitalizados sobre pagos anticipados	7	3
Variación en el valor razonable de swaps de divisas	(1)	(1)
	(225)	(279)

b Ingresos financieros

Millones de euros	2017	2016
Intereses sobre otros depósitos remunerados	28	33
Otros ingresos financieros	17	-
	45	33

c (Cargo)/crédito financiero neto correspondiente a pensiones

Millones de euros	2017	2016
(Cargo)/crédito financiero neto correspondiente a pensiones	(28)	12

9 Impuestos

a Cargos fiscales

(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 2017

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	12	-	-	12
Cambios respecto al ejercicio corriente	(413)	114	1	(298)
Total impuesto corriente	(401)	114	1	(286)
Impuesto diferido				
Cambios respecto a ejercicios anteriores	(8)	-	-	(8)
Cambios respecto al ejercicio corriente	(61)	(307)	2	(366)
Cambio del tipo de impuestos	(2)	12	-	10
Total impuesto diferido	(71)	(295)	2	(364)
Total impuestos	(472)	(181)	3	(650)

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 al completo con los planes de pago basados en acciones.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

9 Impuestos continuación

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 impuesto corriente	(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 incluido en el Estado de cambios en el patrimonio neto está relacionado al completo con los planes de pago basados en acciones (5 millones de euros) y gastos financieros (5 millones de euros).

Activo/(pasivo) 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
2017	127	12	(298)	237	1	79
2016	(45)	13	(172)	318	13	127

El activo por impuesto corriente es de 258 millones de euros (2016: 228 millones de euros) y el pasivo por impuesto corriente es de 179 millones de euros (2016: 101 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	Cambios por conversión de divisa y otros	Saldo final
2017	350	(8)	(366)	10	4	(10)
2016	297	(10)	21	3	39	350

El activo por impuesto diferido es de 521 millones de euros (2016: 526 millones de euros) y surge enteramente en España. Se espera una reversión de 86 millones de euros en el activo por impuesto diferido en el transcurso de un año y el resto más allá del año. El pasivo por impuesto diferido es de 531 millones de euros (2016: 176 millones de euros).

b Impuestos diferidos

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

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 y otros	Saldo final
Inmovilizado material	(1,065)	-	4	-	32	(1,029)
Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	372	-	3	-	(1)	374
Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	407	6	(65)	-	4	352
Valor razonable de las pérdidas reconocidas en coberturas de flujos de caja	68	2	(24)	1	(8)	39
Planes de pensiones	441	(4)	(293)	9	(13)	140
Activos fiscales relacionados con créditos y deducciones fiscales	78	-	-	-	-	78
Planes de pago basados en acciones	13	-	3	-	(1)	15
Diferencias de cambio	9	(7)	1	-	(1)	2
Otras partidas	27	(5)	5	-	(8)	19
Total impuesto diferido	350	(8)	(366)	10	4	(10)

Dentro de impuestos en Otro resultado global se incluye una carga fiscal de 24 millones de euros (2016: 187 millones de euros) que podrá ser reclasificada subsecuentemente a la Cuenta de resultados y una carga fiscal de 283 millones de euros (2016: crédito fiscal de 345 millones de euros) que puede que no se reclasifique. Dentro de impuestos en Otro resultado global por cambios en el tipo impositivo se incluye un crédito fiscal de 1 millón de euros (2016: cargo fiscal de 12 millones de euros) que podrá ser reclasificado subsecuentemente a la Cuenta de resultados y un crédito fiscal de 9 millones de euros (2016: carga fiscal de 28 millones de euros) que puede que no se reclasifique.

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
Otras partidas	49	(15)	(1)	-	(6)	27
Total impuesto diferido	297	(10)	21	3	39	350

Dentro de impuestos en Otro resultado global se incluye un cargo fiscal de 187 millones de euros que podrá ser reclasificado 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 por cambios en el tipo impositivo se incluye una carga fiscal de 12 millones de euros que podrá ser reclasificada subsecuentemente a la Cuenta de resultados y un cargo fiscal de 28 millones de euros que puede que no se reclasifique.

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 2017

Millones de euros	Cuenta de resultados	Estado del resultado global	Estado de cambios en el patrimonio neto	Total
Inmovilizado material	4	-	-	4
Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	3	-	-	3
Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	(65)	-	-	(65)
Valor razonable de las pérdidas reconocidas en coberturas de flujos de caja	-	(24)	-	(24)
Planes de pensiones	(10)	(283)	-	(293)
Planes de pago basados en acciones	1	-	2	3
Diferencias de cambio	1	-	-	1
Otras partidas	5	-	-	5
Total impuesto diferido	(61)	(307)	2	(366)

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
Otras partidas	(1)	-	-	(1)
Total impuesto diferido	(130)	158	(7)	21

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

9 Impuestos continuación

c Conciliación del cargo/(crédito) 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 el beneficio de los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2017 y 2016 es inferior al cargo fiscal hipotético.

Las diferencias se explican a continuación:

Millones de euros	2017	2016
Beneficio contable antes de impuestos	2.493	2.362
Impuesto calculado a un tipo del 25% en España (2016: 25%), del 19,25% en el Reino Unido (2016: 20%) y del 12,5% en Irlanda (2016: 12,5%) ¹	480	466
Efectos de:		
Gastos no deducibles – partidas recurrentes	6	12
Activos fiscales no reconocidos del periodo corriente	4	4
Efecto del cambio de tipos de impuestos	2	(43)
Otras partidas	(1)	(2)
Planes de pensiones contabilizados netos de retenciones de impuestos	(4)	(6)
Títulos preferentes en euros contabilizados como socios externos	(4)	(12)
Ajustes respecto a ejercicios anteriores	(4)	(2)
Crédito de inversión	(7)	(7)
Gastos no deducibles – partidas no recurrentes	-	9
Activos fiscales no reconocidos anteriormente	-	(9)
Carga fiscal en la cuenta de resultados	472	410

¹ La carga impositiva prevista se calcula sumando las cargas impositivas previstas de cada compañía del Grupo. Cambia todos los años, ya que varían los tipos impositivos y la composición de los beneficios.

d Otros impuestos

El Grupo también contribuyó impuestos sobre ingresos y relacionados mediante el pago de impuestos relacionados con operaciones y pago de nóminas. Estos impuestos pagados durante el ejercicio se desglosan de la forma siguiente:

Millones de euros	2017	2016
Impuestos relacionados con el pago de nóminas	478	495
Impuestos sobre vuelos comerciales (<i>Air Passenger Duty</i>) del Reino Unido	838	848
Otros impuestos de billetes	1.694	1.626
	3.010	2.969

La reducción en el impuesto pagado 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

Millones de euros	2017	2016
Pérdidas fiscales por el impuesto de sociedades español y otras diferencias temporarias	47	47
Pérdidas de capital en el Reino Unido derivadas antes de los cambios en la propiedad del Grupo del Reino Unido en 2011	36	34
Pérdidas de capital en el Reino Unido derivadas después de los cambios en la propiedad del Grupo del Reino Unido en 2011	8	8
Pérdidas de capital en el Reino Unido resultantes de inmuebles aptos para desgravaciones por estar clasificados como edificios industriales (<i>Industrial Building Allowances</i>)	283	296
Pérdidas fiscales por el impuesto de sociedades fuera de los países de operación principal	179	170

Ninguna de las diferencias temporarias no reconocidas tiene fecha de caducidad.

Diferencias temporales no reconocidas – inversión en filiales y asociadas

No se han reconocido pasivos fiscales diferidos en relación con los 2.044 millones de euros (2016: 170 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

El tipo principal del impuesto de sociedades se reducirá del 18 por ciento al 17 por ciento con efecto a partir del 1 de abril de 2020. Eso reducirá el cargo fiscal futuro del Grupo. El impuesto diferido sobre diferencias temporales y las pérdidas fiscales a 31 de diciembre de 2017 se calcularon al tipo aplicable en el ejercicio en el que se prevé que se reviertan dichas diferencias temporales y pérdidas fiscales.

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.

10 Beneficios por acción

Millones de euros	2017	2016
Beneficios atribuibles a accionistas de la matriz por beneficios básicos	2.001	1.931
Gastos financieros sobre bonos convertibles	17	26
Beneficios diluidos atribuibles a accionistas de la matriz por beneficios diluidos por acción	2.018	1.957
	2017 Número miles	2016 Número miles
Número medio ponderado de acciones ordinarias en circulación ¹	2.088.489	2.075.568
Supuesto de conversión de bonos convertibles	72.418	115.688
Pagos pendientes basados en acciones a empleados con efectos dilutivos	18.446	19.734
Número medio ponderado de acciones ordinarias emitidas a efectos de dilución	2.179.353	2.210.990
1 Incluye 34 millones como impacto medio ponderado por las 74.999.449 acciones en autocartera compradas en el programa de recompra de acciones (nota 27).		
Céntimos de €	2017	2016
Beneficio básico por acción	95,8	93,0
Beneficio diluido por acción	92,6	88,5

El cálculo del beneficio básico y diluido por acción antes de partidas excepcionales está incluido en el apartado de Indicadores de rendimiento alternativos.

11 Dividendos

Millones de euros	2017	2016
Dividendo declarado en efectivo		
Dividendo a cuenta en 2017 de 12,5 céntimos de euro por acción (2016: 11 céntimos de euro por acción)	256	233
Dividendo complementario en 2016 de 12,5 céntimos de euro por acción	262	-
Dividendo propuesto en efectivo		
Dividendo complementario en 2017 de 14,5 céntimos de euro por acción	298	

El dividendo propuesto se distribuiría del beneficio neto del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017.

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.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

12 Inmovilizado material

Millones de euros	Flota	Inmuebles	Equipo	Total
Coste				
Saldo a 1 de enero de 2016	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)
Saldo a 31 de diciembre de 2016	19.739	2.210	1.533	23.482
Altas	1.290	52	102	1.444
Bajas	(532)	(31)	(101)	(664)
Reclasificaciones	(2)	-	-	(2)
Movimientos por cambio de divisas	(797)	(88)	(50)	(935)
A 31 de diciembre de 2017	19.698	2.143	1.484	23.325
Depreciación y deterioro				
Saldo a 1 de enero de 2016	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)
Saldo a 31 de diciembre de 2016	9.195	1.053	1.007	11.255
Dotación	924	57	83	1.064
Bajas	(242)	(26)	(78)	(346)
Movimientos por cambio de divisas	(412)	(44)	(38)	(494)
A 31 de diciembre de 2017	9.465	1.040	974	11.479
Valor neto contable				
A 31 de diciembre de 2017	10.233	1.103	510	11.846
A 31 de diciembre de 2016	10.544	1.157	526	12.227
Análisis a 31 de diciembre de 2017				
En propiedad	4.044	1.028	401	5.473
En arrendamientos financieros	5.231	4	62	5.297
Pagos por anticipado para la adquisición de inmovilizado	958	71	47	1.076
Inmovilizado material	10.233	1.103	510	11.846
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
El valor neto contable de los inmuebles comprende:				
Millones de euros			2017	2016
Inmuebles propios			464	494
Mejoras en inmuebles arrendados a largo plazo			315	331
Mejoras en inmuebles arrendados a corto plazo ¹			324	332
Inmuebles			1.103	1.157

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 2017, había préstamos bancarios y otros préstamos del Grupo garantizados con activos de flota con un coste de 938 millones de euros (2016: 1.071 millones de euros) y cartas de crédito de 260 millones de euros a favor de los Administradores del Plan de Pensiones de British Airways están garantizadas con ciertas aeronaves (2016: 273 millones de euros).

13 Compromisos de compra de inmovilizado

La inversión en inmovilizado autorizada y contratada pero no registrada en las cuentas asciende a 12.137 millones de euros (31 de diciembre de 2016: 14.022 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 12.056 millones de euros para la adquisición de 92 Airbus A320 (entre 2018 y 2022), 21 Airbus A321 (entre 2018 y 2020), 4 Airbus A330 (en 2018), 43 Airbus A350 (entre 2018 y 2022) y 17 Boeing 787 (entre 2018 y 2023).

14 Activos no corrientes mantenidos para la venta

A 31 de diciembre de 2017, no existían activos no corrientes mantenidos para la venta (2016: 38 millones de euros).

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017, se vendieron activos mantenidos para la venta con un valor neto contable de 38 millones de euros. De ellos, 15 millones de euros correspondieron a la inversión del Grupo en Propius Holdings Limited y 23 millones de euros correspondieron a la venta de cinco aviones Airbus A340-300. Estaban clasificados como activos no corrientes mantenidos para la venta a 31 de diciembre de 2016 y figuraban en las cuentas de los segmentos operativos de Aer Lingus e Iberia.

15 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 2016	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)
Saldo a 31 de diciembre de 2016	598	451	253	1.556	960	3.818
Altas	-	-	-	1	174	175
Bajas	-	-	-	-	(24)	(24)
Movimientos por cambio de divisas	(2)	-	-	(38)	(34)	(74)
A 31 de diciembre de 2017	596	451	253	1.519	1.076	3.895
Amortización y deterioro						
Saldo a 1 de enero de 2016	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)
Saldo a 31 de diciembre de 2016	249	-	-	98	434	781
Dotación	-	-	-	6	114	120
Bajas	-	-	-	-	(5)	(5)
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	(3)	(16)	(19)
A 31 de diciembre de 2017	249	-	-	101	527	877
Valor neto contable						
A 31 de diciembre de 2017	347	451	253	1.418	549	3.018
A 31 de diciembre de 2016	349	451	253	1.458	526	3.037

1 El valor neto contable incluye derechos de aterrizaje fuera de la UE de 106 millones de euros (2016: 113 millones de euros) con vida útil finita. La vida útil restante de estos derechos de aterrizaje es de 18 años.

2 Otro inmovilizado inmaterial se compone principalmente de software con un valor neto contable de 473 millones de euros (2016: 474 millones de euros), y también incluye derechos de emisión adquiridos.

3 El cargo por deterioro de 14 millones de euros en 2016 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.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

15 Inmovilizado inmaterial y revisión de deterioro continuación

b Prueba de deterioro

A continuación presentamos los importes contables del inmovilizado inmaterial con vida útil indefinida y del fondo de comercio correspondientes a las unidades generadoras de efectivo (UGE) del Grupo:

Millones de euros	Fondo de comercio	Derechos de aterrizaje	Marca	Programas de fidelización de clientes	Total
2017					
Iberia					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2017	-	423	306	-	729
British Airways					
A 1 de enero de 2017	49	771	-	-	820
Altas	-	1	-	-	1
Movimientos por cambio de divisas	(2)	(34)	-	-	(36)
A 31 de diciembre de 2017	47	738	-	-	785
Vueling					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2017	28	89	35	-	152
Aer Lingus					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2017	272	62	110	-	444
Avios					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2017	-	-	-	253	253
A 31 de diciembre de 2017	347	1.312	451	253	2.363
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

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. El aumento de los flujos de caja extrapolados más allá del periodo de cinco años se proyecta en base a 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	2017				
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	Avios
Margen operativo ajustado por arrendamientos	15	10-14	12-15	15	n/a ¹
Crecimiento medio anual de los AKO	2	8	10	5	n/a ¹
Tasa de crecimiento a largo plazo	2,3	2,0	2,0	2,0	2,0
Tasa de descuento antes de impuestos	8,5	9,8	10,6	7,8	9,1

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

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 2022. 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 el crecimiento de la red y las previsiones de mercado de la Dirección.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

15 Inmovilizado inmaterial y revisión de deterioro continuación

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). Los planes de red de las aerolíneas se revisan como parte del Plan de negocio y reflejan los puntos de vista de la Dirección en cuanto al riesgo u oportunidad 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 la 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 con intereses 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 2017, la Dirección revisó el importe recuperable de cada una de sus UGE y concluyó que los importes recuperables superaban los valores contables. Las sensibilidades se han considerado para cada UGE. La reducción de las tasas de crecimiento a largo plazo a cero, el aumento de 4 puntos de las tasas de descuento antes de impuestos y el incremento del 40% del precio del combustible no se traducen en ningún deterioro.

16 Inversiones en empresas asociadas

a Inversiones en empresas filiales

Las principales empresas filiales del Grupo a 31 de diciembre de 2017 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 2017 se ha cifrado en 307 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 30).

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 puestas en equivalencia

La participación en los activos, pasivos, ingresos y beneficios de las participaciones puestas en equivalencia del Grupo, que se incluyen en sus estados financieros, es la siguiente:

Millones de euros	2017	2016
Total activo	96	88
Total pasivo	(68)	(61)
Ingresos	86	52
Beneficio del ejercicio	3	6

El detalle de los movimientos en las participaciones puestas en equivalencia es el siguiente:

Millones de euros	2017	2016
Al inicio del ejercicio	29	41
Participación en beneficios retenidos	3	6
Altas	2	-
Bajas	(2)	-
Movimientos por cambio de divisas	1	-
Dividendos recibidos	(3)	(3)
Reclasificaciones	-	(15)
	30	29

A 31 de diciembre de 2017, 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 2017, la inversión en Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago EFC, S.A. superaba un porcentaje de participación por parte del Grupo del 50% (50,5%). La entidad se trata como un negocio conjunto, ya que las decisiones en materia de estrategia y operaciones requieren el consentimiento unánime de las partes que comparten el control, incluida IAG.

17 Activos financieros disponibles para la venta

Los activos financieros disponibles para la venta comprenden los siguientes:

Millones de euros	2017	2016
Valores cotizados		
Comair Limited	23	15
Valores no cotizados	56	58
	79	73

La ganancia neta relacionada con activos financieros disponibles para la venta fue de 7 millones de euros (2016: 4 millones de euros).

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

18 Deudores comerciales y otros deudores

Millones de euros	2017	2016
Importes con vencimiento inferior a un año		
Deudores comerciales	1.557	1.469
Provisión para insolvencias	(63)	(64)
Deudores comerciales netos	1.494	1.405
Pagos anticipados e ingresos devengados	764	717
Otros deudores no comerciales	194	182
	2.452	2.304
Importes con vencimiento superior a un año		
Pagos anticipados e ingresos devengados	297	313
Otros depósitos remunerados (a más de un año)	66	114
Otros deudores no comerciales	13	72
	376	499

Los movimientos de provisiones para insolvencias fueron los siguientes:

Millones de euros	2017	2016
Al inicio del ejercicio	64	84
Provisión para deudores de dudoso cobro	15	7
Reversión de exceso de provisiones	(1)	(1)
Cuentas por cobrar canceladas durante el ejercicio	(13)	(23)
Movimientos por cambio de divisas	(2)	(3)
	63	64

El desglose por vencimiento de deudores comerciales netos es el siguiente:

Millones de euros	2017	2016
No vencidos ni deteriorados	1.171	1.017
< 30 días	117	235
30 - 60 días	153	96
> 60 días	53	57
Deudores comerciales, neto	1.494	1.405

Los deudores comerciales en general no devengan intereses y su periodo medio de cobro es de 30 días (2016: 30 días).

19 Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo

Millones de euros	2017	2016
Efectivo en bancos y en caja	1.963	2.021
Depósitos a corto plazo con vencimiento inferior a tres meses	1.329	1.316
Efectivo y activos líquidos equivalentes	3.292	3.337
Otros depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	3.384	3.091
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	6.676	6.428

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 2017, el Grupo no tenía descubiertos bancarios (2016: 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 2017, Aer Lingus tenía 43 millones de euros de efectivo restringido (2016: 47 millones de euros) en depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses, para obligaciones relacionadas con empleados.

a Deuda neta

El detalle de los movimientos en deuda neta se muestra a continuación:

Millones de euros	Balance a 1 de enero de 2017	Flujos de caja	Diferencias de cambio	Otros movimientos distintos de efectivo	Balance a 31 de diciembre de 2017
Préstamos bancarios y otros	(1.913)	138	26	(75)	(1.824)
Arrendamientos financieros	(6.602)	657	424	14	(5.507)
Deudas financieras remuneradas	(8.515)	795	450	(61)	(7.331)
Efectivo y activos líquidos equivalentes	3.337	141	(186)	-	3.292
Otros depósitos remunerados a corto plazo	3.091	432	(139)	-	3.384
	(2.087)	1.368	125	(61)	(655)

20 Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar

Millones de euros	2017	2016
Acreedores comerciales	2.135	1.776
Otros acreedores	926	910
Otros impuestos y seguridad social	238	218
Devengos e ingresos anticipados	467	401
	3.766	3.305

Periodo medio de pago a proveedores – Compañías españolas del Grupo

Días	2017	2016
Período medio de pago a proveedores	37	31
Ratio de operaciones pagadas	38	30
Ratio de operaciones pendientes de pago	35	53

Millones de euros	2017	2016
Total pagos realizados	4.879	4.600
Total pagos pendientes	140	86

21 Otros pasivos a largo plazo

Millones de euros	2017	2016
Acreedores comerciales no corrientes	3	4
Devengos e ingresos diferidos	219	234
	222	238

22 Deudas a largo plazo**a Corrientes**

Millones de euros	2017	2016
Préstamos bancarios y otros	183	149
Arrendamientos financieros	747	777
	930	926

b No corrientes

Millones de euros	2017	2016
Préstamos bancarios y otros	1.641	1.764
Arrendamientos financieros	4.760	5.825
	6.401	7.589

Los préstamos bancarios y otros préstamos son pagaderos hasta el año 2027. Existen préstamos bancarios y otros préstamos del Grupo por importe de 539 millones de euros (2016: 613 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

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

22 Deudas a largo plazo continuación

c Préstamos bancarios y otros

Los préstamos bancarios y otros comprenden los siguientes:

Millones de euros	2017	2016
500 millones de euros de bonos convertibles a tipo fijo del 0,25% con vencimiento en 2020 ¹	472	463
500 millones de euros de bonos convertibles a tipo fijo del 0,625% con vencimiento en 2022 ¹	450	441
Préstamos hipotecarios en euros a tipo variable garantizados por aeronaves ²	278	304
200 millones de euros de bonos sin garantía a tipo fijo ³	200	200
Préstamo sindicado a tipo variable garantizado por inversiones ⁴	148	176
Préstamos hipotecario en dólares estadounidenses a tipo fijo garantizado por aeronaves ⁵	117	157
Préstamos hipotecarios en yuanes chinos a tipo fijo garantizados por aeronaves ⁶	68	87
Préstamos en dólares estadounidenses sin garantía a tipo fijo ⁷	49	-
Préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo variable garantizados por aeronaves ⁸	27	53
Préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) ⁹	15	18
Préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable garantizados por aeronaves ¹⁰	-	12
Préstamos en libras esterlinas con el Banco Europeo de Inversiones garantizados con bienes ¹¹	-	2
	1.824	1.913
Menos: cuotas corrientes adeudadas por préstamos bancarios y otros	(183)	(149)
	1.641	1.764

1 Dos bonos sénior 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. Los bonos incorporan protección de dividendos, y a 31 de diciembre de 2017, 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 0,17% y el 1,17% 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.

4 El préstamo sindicado en euros a tipo variable está garantizado en inversiones específicas del Grupo y devenga un interés del 1,375% sobre el EURIBOR de 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 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 por aeronaves específicas del Grupo y devengan interés del 5,20%. Los préstamos son reembolsables en 2022.

7 Los préstamos en dólares estadounidenses no garantizados a tipo fijo devengan intereses a tipos entre el 1,98% y el 2,37%. Los préstamos son reembolsables en 2023.

8 Los préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo variable están garantizados por aeronaves en propiedad del Grupo y devengan interés al 1,07%. Los préstamos se amortizarán entre 2018 y 2019.

9 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 2018 y 2026.

10 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 amortizaron en 2017.

11 El préstamo en libras esterlinas del Banco Europeo de Inversiones está garantizado por ciertos activos inmobiliarios del Grupo y devenga interés al 0,50%. El préstamo se amortizó en 2017.

d Total préstamos y arrendamientos financieros

Millones	2017	2016
Préstamos		
Bancos:		
Dólares estadounidenses	\$196	\$176
Euros	€440	€498
Libras esterlinas	£25	£47
Yuanes chinos	CNY 525	CNY 623
	€702	€809
Bonos a tipo fijo:		
Euros	€1.122	€1.104
	€1.122	€1.104
Arrendamientos financieros		
Dólares estadounidenses	\$2.882	\$3.246
Euros	€2.296	€2.343
Yenes japoneses	¥63.978	¥63.614
Libras esterlinas	£258	£527
	€5.507	€6.602
	€7.331	€8.515

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	2017	2016
Pagos futuros mínimos con vencimiento:		
En el plazo de un año	875	905
Entre uno y cinco años	2.783	3.339
Más de cinco años	2.464	3.070
	6.122	7.314
Menos: Gastos financieros	(615)	(712)
Valor presente de pagos futuros mínimos de arrendamientos	5.507	6.602
El valor presente de los pagos futuros mínimos de arrendamiento se desglosa del modo siguiente:		
En el plazo de un año	747	777
Entre uno y cinco años	2.409	2.938
Más de en cinco años	2.351	2.887
	5.507	6.602

23 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 21 años en el caso de inmovilizado material con la excepción de un arrendamiento de terreno que tiene una duración restante de 128 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	2017			2016		
	Flota	Inmovilizado material	Total	Flota	Inmovilizado material	Total
En el plazo de un año	802	190	992	975	158	1.133
Entre uno y cinco años	2.559	340	2.899	2.970	233	3.203
Más de cinco años	1.789	1.962	3.751	1.918	2.060	3.978
	5.150	2.492	7.642	5.863	2.451	8.314

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

23 Compromisos de arrendamiento operativo continuación

Subarriendos

Los subarriendos suscritos por el Grupo están relacionados con inmuebles de alquiler excedentes mantenidos en régimen de arrendamientos no cancelables con terceros. Estos arrendamientos tienen plazos residuales de entre uno y seis años y los activos exceden las necesidades del Grupo. Los alquileres futuros mínimos que se recibirán en virtud de arrendamientos operativos no cancelables son 8 millones de euros (2016: 12 millones de euros), de los cuales 7 millones de euros (2016: 7 millones de euros) vencen en el plazo de un año, 1 millón de euros (2016: 5 millones de euros) vencen entre uno y cinco años y ninguno (2016: ninguno) vence en más de cinco años.

24 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 2017	1.201	692	593	189	83	2.758
Provisiones registradas durante el ejercicio	355	302	22	112	139	930
Utilizadas durante el ejercicio	(268)	(248)	(24)	(125)	(126)	(791)
Reversión de importes no utilizados	(38)	(17)	(3)	(34)	(26)	(118)
Actualización de descuento	3	2	14	1	–	20
Movimientos por cambio de divisas	(128)	(4)	(3)	(3)	(1)	(139)
Valor neto contable a 31 de diciembre de 2017	1.125	727	599	140	69	2.660
Desglose:						
Corrientes	132	241	61	80	33	547
No Corrientes	993	486	538	60	36	2.113
	1.125	727	599	140	69	2.660

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 esa provisión está relacionada con un programa de despido colectivo que provee 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 0,08%. Los pagos relacionados con esta provisión continuarán durante los próximos diez años.

Durante el ejercicio, el Grupo ha reconocido una provisión de 108 millones de euros relacionada con los planes de reestructuración en British Airways (nota 4). Otros costes relacionados con esta provisión se espera que se incurran en 2018 y los pagos se realizarán a lo largo de un periodo máximo de cinco años.

En 2017, también se constituyó una provisión de 180 millones de euros en Iberia en relación con el nuevo Plan de Transformación (nota 4). Se prevé que los pagos relacionados con esta provisión se efectúen a lo largo de un periodo máximo de diez años.

A 31 de diciembre de 2017, 719 millones de euros de esta provisión están relacionados con programas de despidos colectivos (2016: 674 millones de euros).

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 valoración fue revisada a 31 de diciembre de 2017 con el uso de actuarios independientes aplicando el método de crédito unitario proyectado, basado en una tasa de descuento consistente con el índice IBoxx del 1,40% y del 0,08% en función de si los empleados están en la actualidad en activo o no, las tablas de mortalidad PERM/F-2000P y una subida anual del IPC asumida del 1,50%. Esta provisión es principalmente a largo plazo. La cantidad relacionada con esta provisión fue 542 millones de euros a 31 de diciembre de 2017 (2016: 524 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 pagas 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 provisión incluye el pago de 104 millones de euros por la multa reexpedida en marzo de 2017 en contra de British Airways. La cuantía final a pagar en relación a estas reclamaciones y sanciones pendientes es incierta (nota 32).

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;
- En 2017, se reconoció una provisión de 65 millones de euros para cubrir las indemnizaciones y reclamaciones por pérdidas de equipaje relacionadas con las interrupciones del servicio sufridas por British Airways a raíz de un corte de suministro eléctrico;
- 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.

25 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero

El Grupo está expuesto a varios riesgos financieros: riesgo de mercado (incluido el riesgo del precio del combustible, el riesgo de tipos de cambio y el riesgo de tipos de interés) el riesgo de contraparte, el riesgo de liquidez y el riesgo de capital. Los programas de Gestión del Riesgo Financiero del Grupo se centran en la imprevisibilidad de los mercados financieros y busca minimizar el riesgo de costes incrementales provenientes de movimientos adversos del mercado financiero. En la nota 26 se incluye más información acerca de los instrumentos financieros del Grupo que están expuestos a estos riesgos. El Consejo aprueba el nivel de asunción de riesgo y el nivel de riesgo aceptable.

El Riesgo Financiero se gestiona bajo la supervisión general del departamento de Tesorería del Grupo. Las variaciones de los precios del combustible y la volatilidad de los tipos de cambio, euros/dólares estadounidenses y libras esterlinas/dólares estadounidenses, son los riesgos financieros más importantes para el Grupo. El programa de Gestión del Riesgo Financiero también cubre el resto de monedas, así como el riesgo de tipos de interés. El Comité de Dirección de IAG aprueba el perfil de coberturas del Grupo y delega en el Comité de Riesgos de cada compañía operativa para que este acuerde el grado de flexibilidad a la hora de aplicar los niveles definidos por el Comité de Dirección de IAG. El Comité de Riesgos de cada compañía operativa se reúne al menos una vez al mes para revisar y aprobar un mandato para contratar las coberturas en el mercado, incluidos los instrumentos a utilizar.

El departamento 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 es cubrir una proporción del consumo de combustible para los próximos doce trimestres dentro de unos límites definidos.

Dentro de la estrategia, el programa de Gestión del Riesgo Financiero posibilita el uso de una serie de instrumentos derivados disponibles en mercados OTC (*Over the counter*) con contrapartes aprobadas.

En la siguiente tabla se muestra la sensibilidad de los instrumentos financieros a un posible cambio razonable de los precios del combustible, permaneciendo constantes otras variables, sobre los resultados antes de impuestos y el patrimonio neto:

2017			2016		
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	41	1.142	30	73	1.006
(30)	(48)	(1.039)	(30)	(114)	(855)

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

25 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero continuación

b Riesgo de tipos de cambio

El Grupo publica sus cuentas anuales consolidadas en euros, posee entidades funcionales que operan en euros y libras esterlinas, y realiza su actividad en varios países. Como consecuencia, 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.

British Airways utiliza sus pagos de deuda en dólares estadounidenses, euros, yenes japoneses y yuanes chinos como cobertura de los ingresos futuros en dólares estadounidenses, euros, yenes japoneses y yuanes chinos. 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 ganancias 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 del dólar estadounidense, la libra esterlina, el yen japonés y el yuan chino, con las demás variables constantes, sobre el resultado antes de impuestos y el patrimonio neto:

	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	Subida/ (descenso) del tipo del yuan chino %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros
2017	10 (10)	(2) 6	253 (72)	10 (10)	(36) 35	232 (233)	10 (10)	(2) 2	(45) 45	10 (10)	- -	(7) 7
2016	10 (10)	9 (9)	(29) 73	10 (10)	(39) 40	277 (277)	10 (10)	(3) 3	(50) 50	10 (10)	1 (1)	(8) 8

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 75% de los préstamos tomados por el Grupo fueron a tipo fijo y un 25% 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 neto:

	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
2017	50 (50)	(1) 1	- -	50 (50)	(6) 6	- -	50 (50)	3 (3)	- -
2016	50 (50)	(1) 1	7 (8)	50 (50)	(11) 12	- -	50 (50)	10 (10)	- -

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 departamento de Tesorería del Grupo. El Comité de Riesgos examina la aplicación de estas políticas 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 incluyen la colocación de dinero en depósitos monetarios, la cobertura de combustible y las operaciones de divisas lo que podría 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 monitorizan por parte del departamento de Tesorería del Grupo y se reportan trimestralmente al Comité de Auditoría.

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 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 los estados financieros, 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 2017, 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	
	2017	2016
Reino Unido	42%	36%
España	1%	1%
Irlanda	2%	1%
Resto de la zona euro	33%	38%
Resto del mundo	22%	24%

e Riesgo de liquidez

La gestión del riesgo de 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.

A 31 de diciembre de 2017, el Grupo tenía líneas de crédito renovables no utilizadas por valor de 16 millones de euros (2016: 17 millones de euros). El Grupo mantenía líneas de mercado monetario no utilizadas y no comprometidas de 28 millones de euros (2016: 30 millones de euros).

El Grupo tenía las siguientes líneas de financiación de aeronaves generales y comprometidas no utilizadas:

Millones	2017	
	Divisa	Equivalencia en euros
Línea de crédito en EUR con vencimiento entre enero y octubre de 2018	€217	217
Línea de crédito en USD con vencimiento en diciembre de 2021	\$1.164	985
Línea de crédito en USD con vencimiento en junio de 2022	\$1.053	891

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

25 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero continuación

Millones	2016	
	Divisa	Equivalencia en euros
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

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 2017
Préstamos y empréstitos con intereses:						
Arrendamientos financieros	(426)	(449)	(801)	(1.982)	(2.464)	(6.122)
Préstamos a tipo fijo	(31)	(58)	(99)	(1.224)	(77)	(1.489)
Préstamos a tipo variable	(29)	(76)	(85)	(144)	(150)	(484)
Acreedores y otras cuentas a pagar	(3.454)	-	(15)	-	-	(3.469)
Instrumentos financieros derivados (activos):						
Coberturas de arrendamiento de aeronaves	-	-	1	-	-	1
Contratos de divisa a plazo	43	10	8	2	-	63
Derivados de combustible	207	141	112	22	-	482
Opciones sobre divisas	2	-	2	-	-	4
Instrumentos financieros derivados (pasivos):						
Contratos de divisa a plazo	(49)	(56)	(75)	(35)	-	(215)
Derivados de combustible	(2)	-	-	-	-	(2)
Opciones sobre divisas	(2)	(2)	(3)	(1)	-	(8)
A 31 de diciembre de 2017	(3.741)	(490)	(955)	(3.362)	(2.691)	(11.239)

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)

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 2017

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	551	(1)	550	(5)	545
Pasivos financieros					
Pasivos financieros derivados	226	(1)	225	(5)	220

A 31 de diciembre de 2016

Millones de euros	Valor bruto de los instrumentos financieros ¹	Instrumentos financieros que se compensan mediante contratos de compensación ¹	Importes netos de instrumentos financieros presentados en el balance	Importes relacionados no compensados en el balance	Importe neto
Activos financieros					
Activos financieros derivados	531	(33)	498	(14)	484
Pasivos financieros					
Pasivos financieros derivados	141	(33)	108	(14)	94

¹ El valor bruto de los instrumentos financieros y los instrumentos financieros que se encuentran compensados bajo acuerdos de compensación ha sido corregido para las cifras presentadas en 2016, sin impacto en el Balance de situación.

g Gestión del riesgo de capital

Los objetivos del Grupo al gestionar el capital son salvaguardar la capacidad del Grupo de seguir operando conforme al principio de empresa en funcionamiento, mantener una estructura de capital óptima, reducir el coste del capital y generar rentabilidades para los accionistas.

El Grupo monitoriza el capital en base al ratio de apalancamiento financiero ajustado. A 31 de diciembre de 2017, el apalancamiento financiero ajustado era del 45% (2016: 51%). 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.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

26 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 2017 y 31 de diciembre de 2016 (excluyendo las inversiones contabilizadas por el método de puesta en equivalencia) por tipo y clasificación a efectos de medición:

A 31 de diciembre de 2017

Millones de euros	Activos financieros				Valor contable total por partida del Balance
	Préstamos y partidas por cobrar	Derivados de cobertura	Activos disponibles para la venta	Activos no financieros	
Activos no corrientes					
Activos financieros disponibles para la venta	-	-	79	-	79
Instrumentos financieros derivados	-	145	-	-	145
Otros activos no corrientes	200	-	-	176	376
Activos corrientes					
Deudores comerciales	1.494	-	-	-	1.494
Otros activos corrientes	337	-	-	621	958
Instrumentos financieros derivados	-	405	-	-	405
Otros depósitos remunerados a corto plazo	3.384	-	-	-	3.384
Efectivo y activos líquidos equivalentes	3.292	-	-	-	3.292
Millones de euros	Pasivos financieros			Pasivos no financieros	Valor contable total por partida del Balance
	Préstamos y cuentas a pagar	Derivados de cobertura			
Pasivos no corrientes					
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	6.401	-	-	-	6.401
Instrumentos financieros derivados	-	114	-	-	114
Otros pasivos a largo plazo	15	-	-	207	222
Pasivos corrientes					
Componente corriente de la deuda a largo plazo	930	-	-	-	930
Acreedores y otras cuentas a pagar	3.454	-	-	312	3.766
Instrumentos financieros derivados	-	111	-	-	111

A 31 de diciembre de 2016

	Activos financieros				
Millones de euros	Préstamos y partidas por cobrar	Derivados de cobertura	Activos disponibles para la venta	Activos no financieros	Valor contable total por partida del Balance
Activos no corrientes					
Activos financieros mantenidos 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				
Millones de euros	Préstamos y cuentas a pagar	Derivados de cobertura		Pasivos no financieros	Valor contable total por partida del Balance
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

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

26 Instrumentos financieros continuación

b Valor razonable de activos financieros y pasivos financieros

Los valores razonables de los instrumentos financieros del Grupo se desglosan en niveles jerárquicos en función del carácter de los datos utilizados al determinar los valores razonables del siguiente modo:

Nivel 1: Precios cotizados (no ajustados) en mercados funcionales activos para activos y pasivos idénticos. Se considera que un mercado es activo cuando se puede disponer de precios cotizados fácil y regularmente a través de una bolsa de valores, un intermediario financiero, 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.

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 otras 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, excluyendo las inversiones contabilizadas bajo el método de puesta en equivalencia, a 31 de diciembre de 2017 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	23	–	56	79	79
Instrumentos financieros derivados (activos):					
Coberturas de arrendamientos de aeronaves ¹	–	1	–	1	1
Contratos de divisa a plazo ¹	–	63	–	63	63
Derivados de combustible ¹	–	482	–	482	482
Contratos de opciones sobre divisas ¹	–	4	–	4	4
Pasivos financieros					
Deudas financieras remuneradas:					
Arrendamientos financieros	–	5.639	–	5.639	5.507
Préstamos a tipo fijo	1.079	287	–	1.366	1.371
Préstamos a tipo variable	–	453	–	453	453
Instrumentos financieros derivados (pasivos):					
Contratos de divisas a plazo ²	–	215	–	215	215
Derivados de combustible ²	–	2	–	2	2
Contratos de opciones sobre divisas ²	–	8	–	8	8

1 La parte a corto plazo de los activos financieros derivados es de 405 millones de euros.

2 La parte a corto plazo de los pasivos financieros derivados es de 111 millones de euros.

Los valores contables y los valores razonables de los activos y pasivos financieros del Grupo, excluyendo inversiones contabilizadas bajo el método de puesta en equivalencia, 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
Instrumentos financieros derivados (activos):					
Coberturas de arrendamientos de aeronaves ¹	-	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
Instrumentos financieros derivados (pasivos):					
Coberturas de arrendamientos de aeronaves ²	-	1	-	1	1
Swaps de divisas ²	-	1	-	1	1
Contratos de divisa a plazo ²	-	32	-	32	32
Derivados de combustible ²	-	74	-	74	74

1 La parte a corto plazo de activos financieros derivados es de 329 millones de euros.

2 La parte a corto plazo de pasivos financieros derivados es de 88 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 en el informe financiero excepto las deudas financieras remuneradas.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

26 Instrumentos financieros continuación

c Conciliación de activos financieros de Nivel 3

En la tabla siguiente se resumen los movimientos clave de los activos financieros de Nivel 3:

Millones de euros	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Saldo inicial del ejercicio	58	65
Altas	1	-
Movimientos por cambio de divisas	(3)	(7)
Saldo final del ejercicio	56	58

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 2017, 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; y
- 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 2017

Instrumentos financieros designados como instrumentos de cobertura Millones de euros	Coberturas de flujos de caja					Total 31 de diciembre de 2017
	En 6 meses	De 6 a 12 meses	De 1 a 2 años	De 2 a 5 años	Más de 5 años	
Reembolsos de deuda para cubrir ingresos futuros	40	42	63	162	279	586
Contratos a plazo para cubrir pagos futuros	15	47	67	33	-	162
Coberturas de compras de combustible futuras	(212)	(140)	(100)	(22)	-	(474)
Opciones sobre divisas para cubrir pagos futuros	(1)	1	1	-	-	1
	(158)	(50)	31	173	279	275
Gastos por impuesto diferido						(44)
Importe total incluido en patrimonio neto						231

El valor nominal de los instrumentos financieros principales usados como coberturas de flujos de efectivo era el siguiente:

A 31 de diciembre de 2017

Millones de euros	Importes del principal nacionales (en moneda local)
Para cubrir ingresos futuros en euros	€488
Para cubrir ingresos futuros en dólares estadounidenses	\$377
Para cubrir ingresos futuros en libras esterlinas	£175
Para cubrir pagos operativos futuros en dólares estadounidenses	\$6.945
Coberturas de compras de combustible futuras	\$4.186
Swaps de tipos de interés:	
- Variable a fijo (dólares estadounidenses)	\$156
- Variable a fijo (euros)	€246
Reembolsos de deuda para cubrir ingresos futuros:	
- Dólares estadounidenses	\$2.511
- Euros	€1.922
- Yenes japoneses	¥60.805
- Yuanes chinos	CNY 525

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

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 estadounidenses	\$174
Para cubrir ingresos futuros en libras esterlinas	£88
Para cubrir pagos operativos futuros en dólares estadounidenses	\$3.037
Coberturas de compras de combustible futuras	\$4.304
Swaps de divisas:	
- Variable a fijo (euros)	\$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
- Yuanes chinos	CNY 623

La parte no eficaz reconocida en la Cuenta de resultados durante el ejercicio relacionada con coberturas de flujos de caja fue una ganancia de 7 millones de euros (2016: ganancia de 36 millones de euros).

El Grupo no cuenta con coberturas de valor razonable significativas a 31 de diciembre de 2017 y 2016.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

27 Capital social

	Número de acciones Miles	Capital social ordinario Millones de euros	Prima de emisión Millones de euros
Acciones ordinarias emitidas, exigidas y desembolsadas completamente			
A 1 de enero de 2017: Acciones ordinarias de 0,50 euros cada una	2.132.989	1.066	6.105
Emisión de acciones ordinarias de 0,50 euros cada una	(74.999)	(37)	-
Compensación de pérdidas de ejercicios anteriores ¹	-	-	(83)
A 31 de diciembre de 2017	2.057.990	1.029	6.022

1 Compensación de pérdidas de años anteriores que se incluyen en el balance separado de la Compañía contra la prima de emisión.

Durante el año, IAG ejecutó un plan de recompra de acciones en el marco de su estrategia de financiación corporativa, por la que pretende devolver efectivo a los accionistas a la vez que reinvierte en el negocio y gestiona el apalancamiento. El programa ascendió a un total de 500 millones de euros y se completó en diciembre de 2017. En el marco de este programa, IAG compró 74.999.449 acciones ordinarias, que posteriormente se cancelaron. Durante el año, el impacto medio ponderado de estas acciones emitidas fue de 34 millones de euros (nota 10).

28 Autocartera

El Grupo tiene autoridad para adquirir acciones propias, sujeto a unas condiciones específicas tal como se detalla en la sección de Gobierno corporativo.

En febrero de 2018, el Grupo también ha anunciado su intención de llevar a cabo un programa de recompra de acciones que consistirá de 500 millones de euros distribuidos a lo largo de 2018, 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 saldo de autocartera está formado por acciones que el Grupo posee directamente. Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017, IAG compró directamente 74.999.449 acciones, que se mantuvieron como autocartera, en el marco de su programa de recompra de acciones por valor de 500 millones de euros, lanzado en marzo de 2017 (nota 27). Estas acciones se compraron a un precio medio ponderado de 6,67 euros por acción. Una vez completado el programa, estas acciones en autocartera se cancelaron. Durante el año se entregaron en total 2,6 millones de acciones a empleados como resultado de la consolidación de los planes de acciones para empleados. A 31 de diciembre de 2017 el Grupo mantenía 9,9 millones de acciones (2016: 12,5 millones), que representaban el 0,49% del capital social emitido de la Compañía.

29 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 coste cero; 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. En 2014, la adjudicación condicionada de acciones asignadas estuvo sujeta a la consecución de diversos objetivos de rendimiento en un plazo de tres años, siempre que el empleado siguiera 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. La adjudicación concedida en 2014 se consolida 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 desde 2015 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 de tests de cumplimiento y servicio. El pago se concederá cuando se active una adjudicación de incentivos siempre que el empleado siga trabajando en el Grupo en los tres años siguientes a la fecha de concesión. Los empleados correspondientes recibirán un 50% de sus incentivos adjudicados en efectivo en el momento, y el 50% restante en acciones después de tres años a través del IADP.

c Resumen de planes de pagos basados en acciones

	Saldos pendientes a 1 de enero de 2017 Miles	Número de opciones concedidas Miles	Número de opciones vencidas Miles	Número de opciones ejercitadas Miles	Pendientes a 31 de diciembre de 2017 Miles	Consolidadas y ejercitables a 31 de diciembre de 2017 Miles
Planes de Participación en Resultados	14.054	5.897	3.377	2.436	14.138	43
Planes de Diferimiento de Incentivos	5.681	657	125	1.914	4.299	17
	19.735	6.554	3.502	4.350	18.437	60

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, que empleó las siguientes hipótesis de términos medios ponderados:

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Volatilidad prevista del precio de la acción (%)	35	30
Volatilidad prevista del grupo comparativo (%)	20	20
Correlación prevista del comparativo (%)	65	60
Vida prevista de las opciones (años)	4,8	4,8
Precio medio ponderado de la acción a la fecha de concesión (£)	5,46	5,41
Valor razonable medio ponderado (£)	3,66	2,27

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 33 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017 (2016: 36 millones de euros).

30 Otras reservas y socios externos

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

Millones de euros	Otras reservas						Total otras reservas	Socios externos ⁵
	Ganancias acumuladas	Pérdidas y ganancias no realizadas ¹	Conversión de moneda ²	Efecto de patrimonio del bono convertible ³	Reserva de fusión ⁴	Reserva por capital amortizado ⁵		
A 1 de enero de 2017	952	(299)	(6)	101	(2.467)	-	(1.719)	308
Beneficio del ejercicio	2.001	-	-	-	-	-	2.001	20
Otro resultado global del ejercicio								
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Ingresos de pasaje	-	84	-	-	-	-	84	-
Gastos de combustible	-	(38)	-	-	-	-	(38)	-
Diferencias de tipo de cambio	-	(19)	-	-	-	-	(19)	-
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	-	101	-	-	-	-	101	-
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	-	9	-	-	-	-	9	-
Diferencias de conversión de moneda	-	-	(146)	-	-	-	(146)	-
Reevaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	739	-	-	-	-	-	739	-
Coste del pago basado en acciones	34	-	-	-	-	-	34	-
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	(33)	-	-	-	-	-	(33)	-
Dividendo	(518)	-	-	-	-	-	(518)	-
Cancelación de autocartera	(500)	-	-	-	-	37	(463)	-
Dividendo de una filial	-	-	-	-	-	-	-	(1)
Transferencias entre reservas	83	-	-	-	-	-	83	-
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	-	(20)
A 31 de diciembre de 2017	2.758	(162)	(152)	101	(2.467)	37	115	307

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

30 Otras reservas y socios externos continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016

Millones de euros	Otras reservas							Socios externos ⁶
	Ganancias acumuladas	Pérdidas y ganancias no realizadas ¹	Conversión de moneda ²	Efecto de patrimonio del bono convertible ³	Reserva de fusión ⁴	Reserva por capital amortizado ⁵	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)	-
Componente de patrimonio de la emisión de bonos convertibles	45	-	-	(72)	-	-	(27)	-
Dividendo	(339)	-	-	-	-	-	(339)	-
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

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 se ve afectada por las fluctuaciones del tipo de cambio en la libra esterlina/euro.

3 El efecto en patrimonio del bono convertible representa el componente de patrimonio de los bonos convertibles emitidos. A 31 de diciembre de 2017, 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 22). A 1 de enero de 2016, también representaba 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 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 La reserva de capital amortizado representa el valor nominal de la reducción del capital social en relación con las acciones canceladas.

6 Los socios externos comprenden principalmente 300 millones de euros de valores preferentes perpetuos de interés fijo al 6,75% emitidos por British Airways Finance (Jersey) LP. Los titulares de esos valores no tienen derechos frente a empresas del Grupo distintas de la entidad emisora y, en la medida prescrita por la garantía subordinada, de British Airways Plc. En el caso de 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.

31 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 24).

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 2017 fueron de 135 millones de euros (2016: 132 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. El 8 de diciembre de 2017, British Airways anunció su intención de abrir un nuevo plan de pensiones de aportación definida el 1 de abril de 2018, en sustitución del plan principal de aportación definida (denominado British Airways Retirement Plan) y de NAPS, que quedarán cerrados a futuros devengos de prestaciones el 31 de marzo de 2018. British Airways ha ofrecido diversas opciones de transición a los participantes de NAPS. Se espera que los pasivos de NAPS desciendan a consecuencia del cierre, dado que se prevé que las pensiones diferidas aumenten según el índice de precios al consumo (IPC), mientras que el crecimiento salarial de los participantes activos se prevé que aumente de acuerdo con los incrementos salariales y los ascensos, que se supone que serán mayores. El efecto del cierre sobre los pasivos sólo se conocerá cuando los participantes hayan escogido su opción de transición, lo que se espera que ocurra en marzo de 2018. Estos cambios dependen de que el administrador de NAPS acuerde modificar las normas del plan para permitir el cierre a los devengos futuros de prestaciones y, por lo tanto, no se han reflejado en los estados financieros del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017. El Grupo se ha comprometido a realizar pagos a NAPS en el marco del plan de recuperación por valor de 339 millones de euros anuales hasta 2027, más unos pagos adicionales de hasta 170 millones de euros anuales, dependiendo del saldo de tesorería de British Airways al final de mes de marzo de cada año.

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 aumento de pensiones del Gobierno (revisión) (*Government's Pension Increase (Review) Orders, PIRO*), que se basan en el 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, con aumentos de pensiones también vinculados al PIRO sujeto a los incrementos limitados a un máximo del 5% en cualquier año.

Como se ha reportado en ejercicios anteriores, el Administrador de APS ha 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 recurrió la decisión, ya que considera que el Administrador no tiene facultades para conceder dichos incrementos, e inició procesos legales para determinar la legitimidad del aumento discrecional. El resultado del proceso judicial se conoció en mayo de 2017, cuando el tribunal falló que, en efecto, el Administrador tenía potestad para conceder incrementos discrecionales, si bien reiteró que este debe tener en consideración todos los factores relevantes. El Grupo ha recurrido el fallo y está a la espera de que se celebre la vista de apelación, prevista para mayo de 2018. El pago del incremento discrecional de 2013/2014 está suspendido cautelarmente como consecuencia del recurso presentado por British Airways. La valoración trienal de 2015 aplazada se completará cuando se conozca el resultado del recurso. British Airways está comprometida con la aplicación de un plan de recuperación vigente, que prevé pagos de compensación del déficit de 62 millones de euros anuales hasta marzo de 2023.

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 sub-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.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

31 Obligaciones por prestaciones al personal continuación

Los planes de pago del déficit se acuerdan con el Administrador 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 31i). 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 2017, 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 la NIC 19 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 actuariales, como el riesgo de longevidad, el riesgo de tipo de interés, el riesgo de inflación, y el riesgo de mercado (inversión), incluyendo 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 666 millones de euros (2016: 740 millones de euros) en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017, neto de costes por servicios siendo las aportaciones realizadas por la compañía de 899 millones de euros (2016: 936 millones de euros) menos los costes actuales por servicios de 233 millones de euros (2016: 196 millones de euros) (nota 31b).

a Planes de retribución a empleados reconocidos en el Balance

Millones de euros	2017			
	APS	NAPS	Otro ¹	Total
Activos del plan a valor razonable	9.185	19.558	429	29.172
Valor actual de los pasivos del plan	(7.606)	(20.060)	(697)	(28.363)
Activo/(pasivo) de pensiones neto	1.579	(502)	(268)	809
Efecto del techo de activos ²	(570)	-	-	(570)
Otras obligaciones de retribuciones a empleados	-	-	(8)	(8)
A 31 de diciembre de 2017	1.009	(502)	(276)	231
Representado por:				
Activos afectos a los planes				1.023
Obligaciones de retribuciones a empleados				(792)
				231

Millones de euros	2016			Total
	APS	NAPS	Otro ¹	
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)

1 El valor actual de los pasivos del plan PRMB de EE.UU. era de 15 millones de euros a 31 de diciembre de 2017 (2016: 18 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	2017	2016
Planes de prestación definida:		
Coste de servicios actuales	233	196
Coste de servicios pasados ¹	2	(52)
	235	144
Planes de aportación definida	135	132
Costes de pensiones registrados como coste de personal	370	276

1 En 2016, incluye una ganancia por servicios prestados pasados de 51 millones de euros relacionada con el EE.UU. PRMB que se ha clasificado como una partida excepcional.

Los costes de pensiones cargados/(abonados) como costes financieros son:

Millones de euros	2017	2016
Ingresos por intereses sobre activos afectos a planes	(730)	(952)
Gastos financieros sobre el pasivo de los planes	743	921
Gastos financieros sobre el techo de activos	15	19
Gastos/(ingresos) de financiación netos correspondientes a pensiones	28	(12)

c Revaluaciones reconocidas en el Estado del resultado global

Millones de euros	2017	2016
Rentabilidad de los activos afectos a los planes excluyendo ingresos por intereses	(1.698)	(3.370)
Reevaluación del pasivo de los planes derivada de cambios en supuestos financieros	530	5.624
Reevaluación del pasivo de los planes por cambios en supuestos demográficos	-	131
Reevaluación de ganancias/(pérdidas) por experiencia	274	(268)
Reevaluación del techo de activos de APS	2	81
Movimientos por cambio de divisas	(7)	56
Revaluaciones de pensiones (abonadas)/cargadas al Estado de resultado global	(899)	2.254

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

31 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	2017	2016
A 1 de enero	28.448	28.342
Ingresos por intereses	730	952
Rentabilidad de los activos afectos a planes excluyendo ingresos por intereses	1.698	3.370
Aportaciones de empleadores ¹	881	906
Aportaciones de empleados	101	111
Prestaciones pagadas	(1.324)	(1.315)
Movimientos por cambio de divisas	(1.362)	(3.918)
A 31 de diciembre	29.172	28.448

1 Incluye aportaciones de empleadores al APS por valor de 109 millones de euros (2016: 112 millones de euros) al NAPS por valor de 748 millones de euros (2016: 763 millones de euros), de los cuales los pagos de financiación del déficit ascendieron a 104 millones de euros en el caso del APS (2016: 106 millones de euros) y a 516 millones de euros en el caso del NAPS (2016: 638 millones de euros).

Tanto en APS como NAPS, el Administrador es el responsable de las decisiones en materia de inversiones, incluida la estrategia de conciliación de activos y pasivos. Esta última 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 conseguir 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.

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 contratos 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.

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	2017	2016
Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades – acciones		
Reino Unido	2.646	3.049
Resto del mundo	6.677	7.495
	9.323	10.544
Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades – otras		
Capital riesgo	777	825
Inmuebles	1.906	1.783
Inversiones alternativas	1.023	1.204
	3.706	3.812
Inversiones orientadas a la conciliación de pasivos		
Bonos de cupón fijo británicos	4.885	3.850
Bonos de cupón fijo de otros países	95	116
Bonos indexados británicos	7.614	6.690
Bonos indexados de otros países	177	128
	12.771	10.784
Otros		
Efectivo y activos líquidos equivalentes	670	511
Derivados	178	228
Contrato de seguro	1.770	1.872
Swap de longevidad	(109)	(35)
Otros	863	732
	29.172	28.448

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 2017		31 de diciembre de 2016	
	APS	NAPS	APS	NAPS
Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades	742	12.074	1.582	12.565
Inversiones orientadas a la conciliación de pasivos	6.428	6.240	5.936	4.728
	7.170	18.314	7.518	17.293
Contrato de seguro y swap de longevidad relacionado	1.637	-	1.811	-
Otros	378	1.244	308	1.073
Valor razonable de los activos del plan	9.185	19.558	9.637	18.366

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 2017, expresado como un porcentaje de los activos excluyendo el contrato de seguro, la referencia para APS era 9,5% (2016: 19%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y 90,5% (2016: 81%) en inversiones orientadas a la conciliación de pasivos; en el caso de NAPS, la referencia era 65% (2016: 68%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y 35% (2016: 32%) en inversiones orientadas a la conciliación de pasivos. Se establecen bandas de fluctuación alrededor de estas referencias estratégicas para dar cabida a las decisiones de asignación táctica de activos y proporcionar parámetros de trabajo al Comité de Inversiones y sus gestores.

Además, APS tiene un contrato de seguro con Rothesay Life que actualmente cubre el 24% (2016: 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 de precios minoristas 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. Con efecto desde junio de 2010, APS también contrató un swap de longevidad con Rothesay Life que cubre un 20% (2016: 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. Durante 2017, el Administrador de APS formalizó otros dos *swaps* de longevidad, uno con Canada Life y otro con Partner Reinsurance, que cubrían, respectivamente, el 13% y el 8% de los pasivos de pensiones a 1 de enero de 2017 (fecha de inicio de los contratos). Los incrementos principales en las pensiones en curso de pago en virtud del contrato están basados en la inflación del índice de precios minoristas del Reino Unido (RPI).

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	2017	2016
A 1 de enero	29.193	27.670
Coste del servicio actual	233	196
Coste de servicios pasados	2	(52)
Gastos por intereses	743	921
Reevaluaciones – supuestos financieros	530	5.624
Reevaluaciones – supuestos demográficos	-	131
Reevaluaciones de pérdidas/(beneficios) experimentados	274	(268)
Prestaciones pagadas	(1.324)	(1.315)
Aportaciones de empleados	101	111
Movimientos por cambio de divisas	(1.389)	(3.825)
A 31 de diciembre	28.363	29.193

La obligación por prestaciones definidas comprende 28 millones de euros (2016: 33 millones de euros) derivados de planes no financiados y 28.335 millones de euros (2016: 29.160 millones de euros) de planes total o parcialmente financiados.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

31 Obligaciones por prestaciones al personal continuación

f Efecto del techo de activos

A continuación figura una conciliación del efecto del techo de activos que representa el superávit irrecuperable según NIC 19 en APS:

Millones de euros	2017	2016
A 1 de enero	580	561
Gastos por intereses	15	19
Reevaluaciones	2	81
Movimientos por cambio de divisas	(27)	(81)
A 31 de diciembre	570	580

g Supuestos actuariales

Los supuestos principales usados para determinar las valoraciones actuariales fueron los siguientes:

Porcentaje anual	2017			2016		
	APS	NAPS	Otros planes	APS	NAPS	Otros planes
Tasa de descuento ¹	2,45	2,55	1,6 - 3,6	2,60	2,70	1,5 - 4,1
Tasa de incremento del salario pensionable ²	3,15	3,15	2,5 - 3,6	3,20	3,20	3,0 - 3,7
Tasa de incremento de pensiones en curso de pago ³	2,05	2,05	0,0 - 3,5	2,10	2,10	0,4 - 3,5
Inflación (Inflación de Precios Minoristas)	3,15	3,15	2,5 - 3,1	3,20	3,20	3,0 - 3,2
Inflación (Índice de Precios al Consumo)	2,05	2,05	1,75 - 3,0	2,10	2,10	1,75 - 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.
- 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. El Administrador de APS ha 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. 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 6,5%, reduciéndolas hasta el 5,0% en siete años (2016: de 6,75% hasta 5,0% en siete 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	2017	2016
Esperanza de vida a la edad de 60 años para:		
-un varón que tiene actualmente 60 años	28,4	28,3
-un varón que tiene actualmente 40 años	29,7	29,5
-una mujer que tiene actualmente 60 años	30,2	30,1
-una mujer que tiene actualmente 40 años	32,8	32,6

A 31 de diciembre de 2017, la duración media ponderada de la obligación de prestación definida era de 12 años en el caso de APS (2016: 12 años) y de 20 años en el caso de NAPS (2016: 20 años).

En EE.UU., las tasas de mortalidad se basaron en las tablas de mortalidad RP-14.

h Análisis de sensibilidad

A la fecha del balance, cambios razonablemente posibles en supuestos actuariales importantes, dejando el resto de supuestos constantes, habrían afectado el valor actual de los pasivos de planes en los importes que se muestran a continuación:

Millones de euros	Incremento de los pasivos del plan		
	APS	NAPS	Otros planes
Tasa de descuento (descenso de 10 puntos básicos)	91	396	8
Crecimiento futuro de los salarios (incremento de 10 puntos básicos)	1	68	1
Crecimiento futuro de las pensiones (incremento de 10 puntos básicos)	68	317	1
Tasa de mortalidad futura (incremento de un año en la esperanza de vida)	339	577	2

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 respectivamente utilizando hipótesis y metodologías acordadas por el Grupo y el Administrador 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	62	339
De 2 a 5 años	249	1.359
De 5 a 10 años	16	1.612
Pagos previstos totales para la financiación del déficit de APS y NAPS	327	3.310

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, sujeto a los impuestos pendientes pagaderos por el Administrador. Esta determinación se ha realizado de forma independiente para cada plan. Por lo tanto, no se requiere ningún pasivo adicional.

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 593 millones de euros en aportaciones de empleadores y pagos de financiación del déficit a sus planes de prestaciones de jubilación en 2018. Esta cifra comprende unos pagos por déficit de 62 millones de euros a APS y de 339 millones de euros a NAPS como se acordó en la última valoración trienal. Además, las aportaciones continuas de la empresa en 2018 ascenderían a 5 millones de euros en el caso de APS y 187 millones de euros en el caso de NAPS, si este segundo plan no se cierra a devengos futuros de prestaciones. Eso excluye cualquier déficit adicional de aportaciones que pueda surgir dependiendo del saldo de tesorería de British Airways a 31 de marzo de 2018. El Grupo prevé pagar 283 millones de euros en 2019 y ha presentado garantías para determinados pagos a APS y NAPS, que a 31 de diciembre de 2017 ascendían a 283 millones de euros (2016: 296 millones de euros). Este importe se haría efectivo en el caso de que los planes de pensiones no estén íntegramente financiados sobre una base conservadora, con una tasa de descuento basada en la deuda pública británica a 1 de enero de 2019, según determine el actuario de los planes.

Hasta septiembre del 2019, si British Airways paga un dividendo a IAG superior al 35% del beneficio después de impuestos, 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.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

32 Pasivos contingentes y garantías

El Grupo tiene ciertos pasivos contingentes que a 31 de diciembre de 2017 ascendían a 93 millones de euros (31 de diciembre de 2016: 124 millones de euros). No es probable que se produzcan pérdidas sustanciales derivadas de dichos pasivos contingentes. El Grupo también se enfrenta a las siguientes reclamaciones:

Transporte de mercancías

La Comisión Europea emitió una decisión en la que fallaba que British Airways y otros 10 grupos de aerolíneas habían participado en prácticas anticompetitivas en el sector del transporte aéreo de carga (Decisión Original). A British Airways se le impuso una multa de 104 millones de euros. Después de recurrir la decisión, esta fue anulada posteriormente de forma parcial en el caso de British Airways (y anulada de forma total en el caso del resto de aerolíneas que habían recurrido) (Fallo del Tribunal General) y la multa se reembolsó íntegramente. British Airways recurrió la anulación parcial ante el Tribunal de Justicia, pero el recurso fue desestimado.

En paralelo, la Comisión Europea decidió no recurrir el Fallo del Tribunal General y, en su lugar, adoptó una nueva decisión en marzo de 2017 (nueva decisión). La nueva decisión volvió a imponer multas a todas las aerolíneas involucradas que coinciden con las contenidas en la Decisión Original. Por lo tanto, a British Airways se le ha vuelto a imponer una multa de 104 millones de euros. British Airways ha vuelto a recurrir la Nueva Decisión ante el Tribunal General (al igual que otras aerolíneas).

Basándose en las conclusiones de las decisiones de la Comisión, un gran número de demandantes ha entablado procesos en los tribunales ingleses reclamando a British Airways los daños y perjuicios que, a su juicio, 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.

British Airways 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.

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. El resultado del proceso judicial se conoció en mayo de 2017, cuando el tribunal falló que, en efecto, los Administradores tenían potestad para conceder incrementos discrecionales, si bien reiteró que estos deben tener en consideración todos los factores relevantes y descartar los factores irrelevantes. El Grupo ha recurrido el fallo y está a la espera de que se celebre la vista de apelación, prevista para mediados de 2018. El pago del incremento discrecional de 2013/2014 está suspendido cautelarmente como consecuencia del recurso presentado por British Airways. La valoración trienal pospuesta del 2015 se completará una vez se conozca el resultado del recurso presentado.

Garantías

British Airways ha aportado garantías para determinados pagos de sus planes de pensiones, APS y NAPS, que a 31 de diciembre de 2017 ascendían a 283 millones de euros (31 de diciembre de 2016: 296 millones de euros). Este importe se haría efectivo en el caso de que los planes de pensiones no estén íntegramente financiados sobre una base conservadora, con una tasa de descuento basada en la deuda pública británica el 1 de enero de 2019, y sería determinado por el actuario de los planes.

Además, se constituyó una garantía por importe de 260 millones de euros (2016: 273 millones de euros) por parte de un tercero a favor de APS, que se activa en caso de insolvencia de British Airways.

El Grupo también cuenta con otras garantías y contingencias formalizadas en el curso normal de sus actividades y que a 31 de diciembre de 2017 no se prevé que provoquen pérdidas materiales para el Grupo.

33 Transacciones con partes vinculadas

En los periodos financieros finalizados a 31 de diciembre se produjeron las siguientes transacciones con partes vinculadas:

Millones de euros	2017	2016
Ventas de bienes y servicios		
Ventas a empresas asociadas ¹	7	7
Ventas a accionistas significativos ²	48	39
Compras de bienes y servicios		
Compras a empresas asociadas ³	58	49
Compras a accionistas significativos ²	109	60
Partidas por cobrar de partes vinculadas		
Importes por cobrar de empresas asociadas ⁴	2	2
Importes debidos por accionistas significativos ⁵	1	1
Cuentas por pagar a partes vinculadas		
Importes por pagar a empresas asociadas ⁶	3	4
Importes debidos a accionistas significativos ⁵	3	-

1 Ventas a empresas asociadas: consistieron fundamentalmente en servicios de aerolínea a Dunwoody Airline Services (Holding) Limited (Dunwoody), por importe de 6 millones de euros (2016: 7 millones de euros), y un importe menor a 1 millón de euros a Multiservicios Aeroportuarios, S.A. y Serpista, S.A. (2016: menos de 1 millón de euros a Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago EFC, S.A. y Handling Guinea Ecuatorial, S.A.).

2 Ventas y compras a accionistas significativos: relacionados con servicios interlínea y de arrendamiento de aeronaves con tripulación con Qatar Airways.

3 Compras a empresas asociadas: incluyeron fundamentalmente 35 millones de euros en servicios auxiliares aeroportuarios contratados a Multiservicios Aeroportuarios, S.A. (2016: 33 millones de euros), 13 millones de euros por servicios de handling recibidos de Dunwoody (2016: 10 millones de euros), 9 millones de euros en servicios de mantenimiento recibidos de Serpista, S.A. (2016: 6 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 (2016: 1 millón de euros) y 1 millón de euros por servicios prestados a Multiservicios Aeroportuarios, S.A., Serpista, S.A. y Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves, Ibeca, S.A. (2016: 1 millón de euros a Handling Guinea Ecuatorial, S.A., Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago EFC, S.A. e Iber-America Aerospace, LLC).

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 (2016: 1 millón de euros), 2 millones de euros a Serpista, S.A. (2016: 1 millón de euros), y menos de 1 millón de euros a Multiservicios Aeroportuarios, S.A. (2016: 2 millones de euros).

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017, 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 (2016: 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 2017, el Grupo no dotó ninguna provisión para insolvencias en relación con importes adeudados por partes vinculadas (2016: cero euros).

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

33 Transacciones con partes vinculadas continuación

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.

A 31 de diciembre de 2017, 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 90 millones de euros (2016: 189 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 2017 y 2016 es la siguiente:

Millones de euros	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Salario base, honorarios y prestaciones		
Retribución del Consejo de Administración	9	7
Retribución del Comité de Dirección	17	10
	26	17

A 31 de diciembre de 2017, el Consejo de Administración incluye la remuneración de dos Consejeros Ejecutivos (31 de diciembre de 2016: dos Consejeros Ejecutivos). El Comité de Dirección incluye la remuneración de diez miembros (31 de diciembre de 2016: 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 2017, la obligación de la Compañía era de 38.000 euros (2016: 44.000 euros).

A 31 de diciembre de 2017, el valor total de las pensiones devengadas cubiertas por planes de prestación definida correspondientes al Comité de Dirección ascendía a 4 millones de euros (2016: 4 millones de euros).

A 31 de diciembre de 2017, no existían préstamos ni operaciones de crédito pendientes de amortizar con Consejeros o ejecutivos del Grupo (2016: cero euros).

Inversiones del grupo

Filiales

Aer Lingus

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Aer Lingus 2009 DCS Trustee Limited Aeropuerto de Dublín, Dublín		República de Irlanda	100%
Aer Lingus Beachey Limited Penthouse Suite, Analyst House, Peel Road, Isla de Man, IM1 4LZ		Isla de Man	100%
Aer Lingus Group DAC* Aeropuerto de Dublín, Dublín	Compañía holding	República de Irlanda	100%
Aer Lingus Limited* Aeropuerto de Dublín, Dublín	Operaciones de aerolíneas	República de Irlanda	100%
Aer Lingus (NI) Limited Aer Lingus Base, Aeropuerto de Belfast, Sydenham Bypass, Belfast, BT3 9JH		Irlanda del Norte	100%
Aer Lingus (Ireland) Limited Aeropuerto de Dublín, Dublín		República de Irlanda	100%
ALG Trustee Limited Aeropuerto de Dublín, Dublín		Isla de Man	100%
Dirnan Insurance Company Limited Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, Bermuda, HM 12		Bermudas	100%
Santain Developments Limited Aeropuerto de Dublín, Dublín		República de Irlanda	100%
Shinagh Limited Aeropuerto de Dublín, Dublín		República de Irlanda	100%

Avios

Nombre y domicilio		País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Avios South Africa Proprietary Limited Block C, 1 Marignane Drive, Bonaero Park, Gauteng, 1619,		Sudáfrica	100%
Remotereport Trading Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%

British Airways

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Avios Group (AGL) Limited* Astral Towers, Betts Way, London Road, Crawley, West Sussex, RH10 9XY	Marketing de aerolíneas	Inglaterra	100%
BA and AA Holdings Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Compañía holding	Inglaterra	100%
BA Call Centre India Private Limited (callBA) F-42, East of Kailash, Nueva Delhi, 110065		India	100%
BA Cityflyer Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Operaciones de aerolíneas	Inglaterra	100%
BA European Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
BA Healthcare Trust Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
BA Number One Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
BA Number Two Limited 13 Castle Street, St Helier, JE4 5UT		Jersey	100%
Bealine Plc Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
bmibaby Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
BritAir Holdings Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Compañía holding	Inglaterra	100%

Inversiones del grupo continuación

British Airways continuación

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
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	Bermudas	100%
British Airways Finance (Jersey) Limited Partnership 13 Castle Street, St Helier, JE4 5UT		Jersey	100%
British Airways Holdings B.V. Atrium, Strawinskylaan 3105, Amsterdam, 1077 ZX		Países Bajos	100%
British Airways Holdings Limited* 13 Castle Street, St Helier, JE4 5UT	Compañía holding	Jersey	100%
British Airways Holidays Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Paquetes turísticos	Inglaterra	100%
British Airways Interior Engineering Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Leasing Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Financiación de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Maintenance Cardiff Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	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 OGB		Inglaterra	100%
British Midland Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
Diamond Insurance Company Limited 1st Floor, Rose House, 51-59 Circular Road, Douglas, IM1 1RE		Isla de Man	100%
Flyline Tele Sales & Services GmbH Hermann Koehl-Strasse 3, Bremen, 28199		Alemania	100%
Gatwick Ground Services Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
Illiad Inc Suite 1300, 1105 N Market Street, PO Box 8985, Wilmington, Delaware, 19899		EE.UU.	100%
Openskies SASU* 3 Rue le Corbusier, Rungis, 94150	Operaciones de aerolíneas	Francia	100%
Overseas Air Travel Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
Speedbird Insurance Company Limited* Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Seguros	Bermudas	100%
Teleflight Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
British Mediterranean Airways Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	99%

Iberia

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Binter Finance B.V. Prins Bernhardplein 200, Ámsterdam, 1097 JB		Países Bajos	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%
Iberia México, S.A.* Ejército Nacional 436, 9th Floor, Colonia Chapultepec-Morales, Ciudad de México, 11570	Servicios de almacenamiento y custodia	México	100%
Iberia Tecnología, S.A.* Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027	Compañía holding	España	100%
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 y terminal de manejo de carga	España	75%

IAG Cargo Limited

Nombre y domicilio		País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Zenda Group Limited Carrus Cargo Centre, PO Box 99, Sealand Road, Aeropuerto de Londres Heathrow, Hounslow, Middlesex, TW6 2JS		Inglaterra	100%

International Consolidated Airlines Group S.A.

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
AERL Holding Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
British Airways Plc* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Operaciones de aerolíneas	Inglaterra	100% ¹
FLY LEVEL, S.L. El Caserío, Iberia Zona Industrial nº2 (La Muñoza) Camino de La Muñoza 2, s/n, 28042 Madrid		España	100%
FLYLEVEL UK Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
IAG Cargo Limited* Carrus Cargo Centre, PO Box 99, Sealand Road, Aeropuerto de Londres Heathrow, Hounslow, TW6 2JS	Gestión de carga aérea	Inglaterra	100%
IAG Connect Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		República de Irlanda	100%
IAG GBS Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Servicios de TI, financieros y compras	Inglaterra	100%
IAG GBS Poland sp z.o.o.* ul. Opolska 114, Cracovia, 31 -323	Servicios de TI, financieros y compras	Polonia	100%
IB Opco Holding, S.L. Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027	Compañía holding	España	100% ²
Iberia Líneas Aéreas de España, S.A. Operadora* Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027	Operaciones de aerolíneas y mantenimiento	España	100% ²

Inversiones del grupo continuación

International Consolidated Airlines Group S.A. continuación

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
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	99,5%

* Principales filiales.

- 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.

Inversiones por puesta en equivalencia

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago EFC, S.A. José Ortega y Gasset 22, 3rd Floor, 28006, Madrid	España	50,5%
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 Manóteras 46, 2nd Floor, 28050, Madrid	España	49%
Dunwoody Airline Services (Holdings) Limited Building 552 Shoreham Road East, Aeropuerto de Londres Heathrow, Hounslow, TW6 3UA	Inglaterra	40%
Serpista, S.A. Cardenal Marcelo Spínola 10, 28016, Madrid	España	39%
Programa Travel Club Agencia de Seguros Exclusiva, S.L. Avenida de Bruselas 20, Alcobendas, 28108, Madrid	España	27%
Viajes Ame, S.A. Avenida de Bruselas 20, Alcobendas, 28108, Madrid	España	27%
Air Miles España, S.A. Avenida de Bruselas 20, Alcobendas, 28108, Madrid	España	26,7%

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	46	3
The Airline Group Limited Brettenham House South, 5th Floor, Lancaster Place, Londres, WC2N 7EN	Inglaterra	16,7%	Libra esterlina	287	22
Comair Limited 1 Marignane Drive, Bonaero Park, 1619, Johannesburgo	Sudáfrica	11,5%	Rand sudafricano	1.543	435
Adquira España, S.A. Plaza Cronos, 1 - 4th Floor, Madrid, 28037	España	10%	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 22 de febrero de 2018, declaran que, hasta donde alcanza su conocimiento, las cuentas anuales individuales y consolidadas del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017, 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.

22 de febrero de 2018

Antonio Vázquez Romero

Presidente

William Matthew Walsh

Consejero Delegado

Marc Jan Bolland

Patrick Jean Pierre Cescau

Enrique Dupuy de Lôme Chávarri

James Arthur Lawrence

María Fernanda Mejía Campuzano

Kieran Charles Poynter

Emilio Saracho Rodríguez de Torres

Marjorie Morris Scardino

Lucy Nicola Shaw

Alberto Terol Esteban

INFORME DE AUDITORÍA DE CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS EMITIDO POR UN AUDITOR INDEPENDIENTE

A los accionistas de International Consolidated Airlines Group, S.A.:

Informe sobre las cuentas anuales consolidadas

Opinión

Hemos auditado las cuentas anuales consolidadas de International Consolidated Airlines Group, S.A. (la Sociedad dominante) y sus sociedades dependientes (el Grupo), que comprenden el balance a 31 de diciembre de 2017, la cuenta de resultados, el estado del resultado global, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria, todos ellos consolidados, correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha.

En nuestra opinión, las cuentas anuales consolidadas adjuntas expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera del Grupo a 31 de diciembre de 2017, así como de sus resultados y flujos de efectivo, todos ellos consolidados, correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, adoptadas por la Unión Europea (NIIF-UE), y demás disposiciones del marco normativo de información financiera que resultan de aplicación en España.

Fundamento de la opinión

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España. Nuestras responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en la sección Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales consolidadas de nuestro informe.

Somos independientes del Grupo de conformidad con los requerimientos de ética, incluidos los de independencia, que son aplicables a nuestra auditoría de las cuentas anuales consolidadas en España según lo exigido por la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas. En este sentido, no hemos prestado servicios distintos a los de la auditoría de cuentas ni han concurrido situaciones o circunstancias que, de acuerdo con lo establecido en la citada normativa reguladora, hayan afectado a la necesaria independencia de modo que se haya visto comprometida.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Cuestiones clave de la auditoría

Las cuestiones clave de la auditoría son aquellas cuestiones que, según nuestro juicio profesional, han sido de la mayor significatividad en nuestra auditoría de las cuentas anuales consolidadas del periodo actual. Estas cuestiones han sido tratadas en el contexto de nuestra auditoría de las cuentas anuales consolidadas en su conjunto, y en la formación de nuestra opinión sobre éstas, y no expresamos una opinión por separado sobre esas cuestiones.

Riesgo	Nuestra respuesta al riesgo
Reconocimiento de Ingresos de pasajeros y Otros ingresos (20.245 millones de EUR y 1.643 millones de EUR, ejercicio 2016: 19.924 millones de EUR y 1.621 millones de EUR). La contabilización de ingresos de pasajeros es susceptible de manipulación por parte de la dirección mediante registro de asientos manuales (bien a nivel de las aerolíneas o como asiento de consolidación), manipulación de los sistemas de TI	Nuestros procedimientos han consistido en lo siguiente: <ul style="list-style-type: none">▶ Hemos comprobado el diseño y funcionamiento de los principales controles de los procesos de ingresos de pasajeros de cada una de las aerolíneas del Grupo.▶ Hemos revisado los controles generales de TI para comprobar su efectividad para evitar manipulaciones no autorizadas de los sistemas.

Riesgo	Nuestra respuesta al riesgo
<p>para acelerar el reconocimiento de ingresos o manipulación de los parámetros utilizados para calcular el importe de billetes vendidos que no van a ser utilizados. Consideramos que este riesgo afecta a todos los segmentos del Grupo.</p> <p>La contabilización de los programas de viajeros frecuentes del Grupo, incluidos los contabilizados en otros ingresos, está sujeta a estimaciones e hipótesis por parte de la dirección. Dichas hipótesis se basan en la experiencia histórica combinada con la comprensión de las circunstancias actuales.</p> <p><i>Ver la nota 2 de los estados financieros consolidados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hemos testeado una muestra de billetes de pasajeros para asegurarnos de que los ingresos se reconocieron en el periodo correcto. ▶ Hemos identificado y revisado asientos manuales significativos en los ingresos de pasajeros. ▶ Hemos validado los parámetros de cálculos de billetes vendidos que no van a ser utilizados, volviendo a ejecutar informes clave y revisado la exhaustividad y la precisión de los datos subyacentes. ▶ Hemos validado la razonabilidad de las hipótesis utilizadas en el cálculo del valor razonable y en la determinación del patrón de uso (el número de puntos que se espera sean canjeados y el periodo en el que se espera dicho canje) de los programas de viajeros frecuentes del Grupo.
<p>Valoración de las obligaciones con el personal de British Airways e Iberia (28.846 millones de EUR, ejercicio 2016: 29.492 millones de EUR)</p> <p>La valoración de estos saldos exige niveles de juicio y conocimientos técnicos significativos para seleccionar las hipótesis de valoración adecuadas.</p> <p>Los cambios en una serie de hipótesis clave (la tasa de descuento, la inflación de los precios, aumentos salariales, hipótesis de jubilación y demográficas) pueden tener un impacto significativo en la valoración de los compromisos relacionados con los planes de pensiones.</p> <p>Los compromisos de planes de pensiones de prestaciones definidas de APS y NAPS de British Airways ascienden a 27.666 millones de EUR (2016: 28.412 millones de EUR) dentro del déficit neto de pensiones de 502 millones de EUR (2016: 2.010 millones de EUR). Los compromisos con empleados de Iberia ascienden a 1.180 millones de EUR (2016: 1.080 millones de EUR).</p> <p><i>Ver las notas 2, 24 y 31 de los estados financieros consolidados.</i></p>	<p>Hemos involucrado a especialistas actuariales internos para colaborar en la evaluación de las hipótesis utilizadas para valorar las obligaciones a largo plazo con el personal del Grupo. Los procedimientos aplicados incluyeron los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hemos entendido las hipótesis clave utilizadas y el proceso seguido para desarrollarlas. En este caso, se mantuvo una reunión con actuarios externos de British Airways. ▶ Hemos comparado los principales parámetros y metodologías utilizados con fuentes independientes, expectativas e información actual de mercado. ▶ Hemos comparado las hipótesis con aquellas utilizadas el año anterior y, obtenido, en su caso, un entendimiento de las razones de cambio. ▶ Hemos realizado una revisión independiente de una muestra de datos de miembros de los planes proporcionados a los actuarios, comparando dichos datos con los registros de miembros de planes de pensiones. ▶ Hemos evaluado la independencia y cualificación de los actuarios externos que asistieron a la dirección en el proceso de valoración. ▶ Hemos evaluado la razonabilidad de los desgloses realizados al respecto.
<p>La evaluación del valor contable del fondo de comercio y del inmovilizado inmaterial con duración indefinida adquirido (2.362 millones de EUR, ejercicio 2016: 2.398 millones de EUR).</p> <p>La prueba anual de deterioro del fondo de comercio y del inmovilizado inmaterial con duración indefinida de las distintas Unidades Generadoras de Efectivo (UGEs) del Grupo requiere juicios significativos relativos a las proyecciones de los flujos de caja esperados de cada UGE, así como a las tasas de descuento, tasas de crecimiento económico a largo plazo, precios del combustible y tipos de cambio.</p> <p>Los cambios en estas hipótesis pueden afectar significativamente al sobranete disponible y cualquier potencial deterioro, al igual que las hipótesis aplicadas en la identificación de UGEs.</p> <p><i>Ver las notas 2 y 15 de los estados financieros consolidados.</i></p>	<p>Nuestros procedimientos han incluido lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hemos evaluado la razonabilidad de los planes de negocio de la dirección. Concretamente, si las hipótesis sobre el precio del combustible y los tipos de cambio son razonables a la luz de los datos de mercado actuales. ▶ Hemos comprobado la razonabilidad de las hipótesis clave de la dirección. Hemos llevado a cabo una evaluación de la coherencia entre las tasas de crecimiento a largo plazo y nuestra expectativa sobre la inflación a largo plazo y el crecimiento del PIB en las regiones en las que operan las distintas UGEs, y si las tasas de descuento se encuentran dentro de rangos aceptables. Hemos involucrado a un especialista en valoraciones para evaluar las tasas de descuento utilizadas para descontar los flujos de caja futuros en cada una de las distintas UGEs. ▶ Hemos evaluado la precisión de las previsiones utilizadas en años anteriores, comparándolas con los resultados reales. ▶ Hemos comprobado los cálculos de potencial deterioro. Además, hemos revisado y cuestionado el análisis de sensibilidad realizado por la dirección para evaluar si un cambio razonable en las hipótesis clave de alguna de las UGEs del Grupo daría lugar a que los valores contables excedieran los valores recuperables. ▶ Hemos evaluado la razonabilidad de los desgloses realizados al respecto.
<p>Valoración de las obligaciones de mantenimiento de aeronaves (1.125 millones de EUR, ejercicio 2016: 1.201 millones de EUR)</p> <p>El Grupo opera aeronaves propias o bajo el régimen de arrendamientos, ya sean financieros u operativos. Los pasivos por costes de mantenimiento se producen durante el plazo del arrendamiento en relación con aeronaves arrendadas bajo arrendamientos operativos. Se producen por obligaciones legales y contractuales relacionadas con las condiciones en las que la aeronave se devuelve al arrendador.</p> <p>La constitución de estas provisiones exige juicios y estimaciones complejas que tienen en cuenta el uso de las aeronaves, los intervalos de mantenimiento previstos, los costes de mantenimiento futuros y el estado de las aeronaves.</p> <p><i>Ver las notas 2 y 24 de los estados financieros consolidados.</i></p>	<p>Nuestros procedimientos han consistido en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hemos obtenido y revisado contratos de arrendamiento de motores, fuselaje y otros activos para comprobar la integridad de los pasivos por obligaciones asociadas a la devolución al final del arrendamiento. ▶ Hemos entendido los procesos de estimación y hemos comprobado los cálculos de costes de mantenimiento realizados por la dirección, lo que incluye evaluar la razonabilidad de las hipótesis relativas al momento de los trabajos de mantenimiento, y hemos comparado la valoración de los costes de mantenimiento con facturas históricas, listas de precios de terceros y/o contratos de mantenimiento.

Otra información: Informe de gestión consolidado

La otra información comprende exclusivamente el informe de gestión consolidado del ejercicio 2017, cuya formulación es responsabilidad de los administradores de la Sociedad dominante y no forma parte integrante de las cuentas anuales consolidadas.

Nuestra opinión de auditoría sobre las cuentas anuales consolidadas no cubre el informe de gestión consolidado. Nuestra responsabilidad sobre la información contenida en el informe de gestión consolidado se encuentra definida en la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas, que establece dos niveles diferenciados sobre la misma:

- a) Un nivel específico que resulta de aplicación al estado de la información no financiera consolidado, así como a determinada información incluida en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, según se define en el art. 35.2. b) de la Ley 22/2015, de Auditoría de Cuentas, que consiste en comprobar únicamente que la citada información se ha facilitado en el informe de gestión, o en su caso, que se haya incorporado en éste la referencia correspondiente al informe separado sobre la información no financiera en la forma prevista en la normativa, y en caso contrario, a informar sobre ello.
- b) Un nivel general aplicable al resto de la información incluida en el informe de gestión consolidado, que consiste en evaluar e informar sobre la concordancia de la citada información con las cuentas anuales consolidadas, a partir del conocimiento del Grupo obtenido en la realización de la auditoría de las citadas cuentas y sin incluir información distinta de la obtenida como evidencia durante la misma, así como evaluar e informar de si el contenido y presentación de esta parte del informe de gestión consolidado son conformes a la normativa que resulta de aplicación. Si, basándonos en el trabajo que hemos realizado, concluimos que existen incorrecciones materiales, estamos obligados a informar de ello.

Sobre la base del trabajo realizado, según lo descrito anteriormente, hemos comprobado que la información mencionada en el apartado a) anterior se facilita en el informe de gestión consolidado y que el resto de la información que contiene el informe de gestión consolidado concuerda con la de las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2017 y su contenido y presentación son conformes a la normativa que resulta de aplicación.

Responsabilidad de los administradores de la Sociedad dominante y de la comisión de auditoría 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 del Grupo, de conformidad con las NIIF-UE 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.

En la preparación de las cuentas anuales consolidadas, los administradores de la Sociedad dominante son responsables de la valoración de la capacidad del Grupo para continuar como empresa en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con la empresa en funcionamiento y utilizando el principio contable de empresa en funcionamiento excepto si los administradores tienen intención de liquidar el Grupo o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

La comisión de auditoría de la Sociedad dominante es responsable de la supervisión del proceso de elaboración y presentación de las cuentas anuales consolidadas.

Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales consolidadas

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que las cuentas anuales consolidadas en su conjunto están libres de incorrección material, debida a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión.

Seguridad razonable es un alto grado de seguridad pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España siempre detecte una incorrección material cuando existe. Las incorrecciones pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en las cuentas anuales consolidadas.

Como parte de una auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- ▶ Identificamos y valoramos los riesgos de incorrección material en las cuentas anuales consolidadas, debida a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debida a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas, o la elusión del control interno.
- ▶ Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar 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 del Grupo.
- ▶ Evaluamos si las políticas contables aplicadas son adecuadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por los administradores de la Sociedad dominante.
- ▶ Concluimos sobre si es adecuada la utilización, por los administradores de la Sociedad dominante, del principio contable de empresa en funcionamiento y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad del Grupo para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en las cuentas anuales consolidadas o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, los hechos o condiciones futuros pueden ser la causa de que el Grupo deje de ser una empresa en funcionamiento.
- ▶ Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de las cuentas anuales consolidadas, incluida la información revelada, y si las cuentas anuales consolidadas representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran expresar la imagen fiel.
- ▶ Obtenemos evidencia suficiente y adecuada en relación con la información financiera de las entidades o actividades empresariales dentro del grupo para expresar una opinión sobre las cuentas anuales consolidadas. Somos responsables de la dirección, supervisión y realización de la auditoría del grupo. Somos los únicos responsables de nuestra opinión de auditoría.

Nos comunicamos con la comisión de auditoría de la Sociedad dominante en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

También proporcionamos a la comisión de auditoría de la Sociedad dominante una declaración de que hemos cumplido los requerimientos de ética aplicables, incluidos los de independencia, y nos hemos comunicado con la misma para informar de aquellas cuestiones que razonablemente puedan suponer una amenaza para nuestra independencia y, en su caso, de las correspondientes salvaguardas.

Entre las cuestiones que han sido objeto de comunicación a la comisión de auditoría de la Sociedad dominante, determinamos las que han sido de la mayor significatividad en la auditoría de las cuentas anuales consolidadas del periodo actual y que son, en consecuencia, las cuestiones clave de la auditoría.

Describimos esas cuestiones en nuestro informe de auditoría salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente la cuestión.

Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

Informe adicional para la comisión de auditoría de la Sociedad dominante

La opinión expresada en este informe es coherente con lo manifestado en nuestro informe adicional para la comisión de auditoría de la Sociedad dominante de fecha 27 de febrero de 2018.

Periodo de contratación

La Junta General (Ordinaria/Extraordinaria) de Accionistas celebrada el 15 de junio de 2017 nos nombró como auditores del Grupo para el ejercicio 2017.

Con anterioridad, fuimos designados por acuerdo/os de la Junta General de Accionistas para el periodo de un año y hemos venido realizando el trabajo de auditoría de cuentas de forma ininterrumpida desde el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2011.

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.

Año 2018 Nº 01/18/02634
SELLO CORPORATIVO: 96,00 EUR

Informe de auditoría de cuentas sujeto
a la normativa de auditoría de cuentas
española o internacional

ERNST & YOUNG, S.L.
(Inscrita en el Registro Oficial de Auditores
de Cuentas con el Nº S0530)



Hildur Eir Jónsdóttir
(Inscrita en el Registro Oficial de Auditores
de Cuentas con el Nº 18201)

27 de febrero de 2018

Indicadores de rendimiento alternativos

Los resultados del Grupo se evalúan usando una serie de Indicadores de Rendimiento Alternativos (IRA), algunos de los cuales se han identificado como indicadores clave de rendimiento del Grupo. Los resultados del Grupo se presentan tanto antes como 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 4 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 el resultado de la estrategia del Grupo basada en una "Ofertas comerciales sin competencia", "Crecimiento sostenible y creador de valor" y "Eficiencia e innovación". En la sección de Indicadores Clave de Rendimiento se incluye más información acerca de por qué se utilizan estos IRA. 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. Esto refleja el componente del coste por intereses implícitos en los arrendamientos; el 0,67 es un ratio usado generalmente por la industria de aerolíneas.

Millones de euros	2017	2016	2015
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	3.015	2.535	2.335
Costes de arrendamiento operativo de flota	888	759	659
Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por 0,67	(595)	(509)	(442)
	3.308	2.785	2.552
Total ingresos	22.972	22.567	22.858
Margen operativo ajustado	14,4%	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 al 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	2017	2016	2015
Beneficios atribuibles a accionistas de la matriz	2.001	1.931	1.495
Partidas excepcionales	222	38	23
Beneficios atribuibles a accionistas de la matriz antes de partidas excepcionales	2.223	1.969	1.518
Gastos financieros sobre bonos convertibles	17	26	25
Beneficios ajustados	2.240	1.995	1.543
Número medio ponderado de beneficio diluido por acción	2.179.353	2.210.990	2.159.937
Número medio ponderado de beneficio básico por acción	2.088.489	2.075.568	2.034.197
Beneficios por acción ajustados (céntimos de €)	102,8	90,2	71,4
Beneficio básico por acción antes de partidas excepcionales (céntimos de €)	106,4	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	2017	2016	2015
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	3.015	2.535	2.335
Depreciación, amortización y deterioro	1.184	1.287	1.307
Costes de arrendamiento operativo de flota	888	759	659
EBITDAR	5.087	4.581	4.301

Indicadores de rendimiento alternativos continuación

Rentabilidad sobre el Capital Invertido

La Rentabilidad sobre el Capital Invertido (RoIC) se define como el EBITDAR menos los costes de arrendamiento operativo de flota ajustados y la depreciación ajustada por la inflación y el gasto por 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 en balance 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 aviones no entregados aún 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.

Millones de euros	2017	2016	2015 ²
EBITDAR	5.087	4.581	4.463
Menos: Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por 0,67	(595)	(509)	(463)
Menos: Costes por depreciación de flota multiplicados por el ajuste por la inflación	(1.133)	(1.231)	(1.277)
Menos: Costes por depreciación de otro inmovilizado material	(140)	(153)	(162)
	3.219	2.688	2.561

Capital invertido

Valor contable de flota excluyendo los pagos por anticipado para la adquisición de inmovilizado

	9.275	9.930	11.090
Ajuste por inflación ¹	1,23	1,21	1,16
	11.374	12.048	12.883
Valor contable de otro inmovilizado material	1.613	1.683	1.798
Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por 8	7.104	6.072	5.520
	20.091	19.803	20.201

Rentabilidad sobre el Capital Invertido

	16,0%	13,6%	12,7%
--	--------------	-------	-------

1 Presentado con dos decimales y calculado empleando una tasa de inflación del 1,5% por encima de la edad media ponderada de la flota en balance (2017: 13,7 años; 2016: 12,9 años). Este cálculo se revisó en 2016 para reflejar la edad media de los aviones en balance, ponderada empleando precios de mercado de referencia para aviones de reemplazo en dólares estadounidenses. El cálculo de 2015 se basó en la depreciación acumulada y el cargo de depreciación por flota del ejercicio para reemplazar a la edad media ponderada, pero se vio afectado por las fluctuaciones del tipo de cambio en los valores contables al cierre del periodo y por la fecha de adquisición de la aerolínea frente a la fecha de fabricación.

2 En 2015, la definición de capital invertido excluía todos los pagos por anticipado. Las comparativas de 2015 no se han reformulado. Las comparativas de 2015 incluyen beneficio operativo, costes de arrendamiento y amortización anualizados de Aer Lingus.

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 la ratio de deuda neta ajustada/EBITDAR. El EBITDAR de 2015 se ha ajustado para incorporar los resultados anualizados de Aer Lingus.

Millones de euros	2017	2016	2015
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	7.331	8.515	8.630
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	(3.292)	(3.337)	(2.909)
Otros depósitos remunerados a corto plazo	(3.384)	(3.091)	(2.947)
Deuda neta	655	2.087	2.774
Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por 8	7.104	6.072	5.736
Deuda neta ajustada	7.759	8.159	8.510
EBITDAR	5.087	4.581	4.463
Deuda neta ajustada/EBITDAR	1,5	1,8	1,9

Apalancamiento financiero ajustado

El Grupo controla el capital en base al 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 un máximo de 2.077 millones de euros que representan el ajuste al patrimonio neto al adoptar la modificación de la norma.

Millones de euros	2017	2016	2015
Deuda neta ajustada	7.759	8.159	8.510
Patrimonio neto	7.396	5.664	5.534
NIC 19 cargo total a reservas (después de impuestos)	2.077	2.077	1.794
Patrimonio neto ajustado	9.473	7.741	7.328
Deuda neta ajustada más patrimonio neto ajustado	17.232	15.900	15.838
Apalancamiento financiero ajustado	45%	51%	54%

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 y recibidos e inversiones en inmovilizado en efectivo, descontando los fondos procedentes de ventas de inmovilizado material e inmaterial. El EBITDA se calcula como el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales, depreciación, amortización y deterioro.

Millones de euros	2017	2016	2015
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	3.015	2.535	2.335
Depreciación y amortización	1.184	1.287	1.307
EBITDA	4.199	3.822	3.642
Intereses pagados	(122)	(185)	(197)
Intereses recibidos	29	37	48
Impuestos pagados	(237)	(318)	(245)
Adquisición de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial	(1.490)	(3.038)	(2.040)
Fondos procedentes de la venta de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial	306	1.737	273
Flujo libre de caja para el accionista	2.685	2.055	1.481

Datos operativos y financieros

Total operaciones del Grupo		2017	2016	2015 ¹	2014	2013
Tráfico y capacidad						
Asientos-kilómetro ofertados (AKO)	millones	306.185	298.431	272.702	251.931	230.573
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT)	millones	252.819	243.474	221.996	202.562	186.304
Toneladas-kilómetro transportadas (TKT)	millones	5.762	5.454	5.293	5.453	5.653
Pasajeros transportados	miles	104.829	100.675	88.333	77.334	67.224
Toneladas de carga vendidas ²	miles	701	680	661	677	711
Sectores		717.325	708.615	660.438	599.624	538.644
Tiempo de vuelo	horas	2.100.089	2.067.980	1.867.905	1.712.506	1.573.900
Operaciones						
Plantilla media equivalente		63.422	63.387	60.862	59.484	60.089
Aeronaves en servicio al final del ejercicio		546	548	529	459	431
Utilización de aeronaves - Largo radio (promedio de horas por avión por día)	horas	13,5	13,5	13,5	13,5	13,3
Utilización de aeronaves - Corto radio (promedio de horas por avión por día)	horas	8,9	8,8	9,1	8,8	8,4
Puntualidad - margen de 15 minutos	%	81,8	77,2	80,2	80,9	79,2
Regularidad	%	99,1	99,3	99,4	99,5	99,0
Finanzas						
Ingresos unitarios de pasaje/AKO	céntimos de €	6,61	6,68	7,46	7,08	7,05
Ingresos de pasaje/PKT	céntimos de €	8,01	8,18	9,16	8,80	8,73
Ingresos de carga/TKT	céntimos de €	18,81	18,74	20,67	18,19	18,98
Total ingresos de tráfico/AKO	céntimos de €	7,50	7,56	8,38	8,01	8,10
Precio medio del combustible	(céntimos de dólar/galón EEUU)	170,11	133,38	175,86	300,16	314,15
Coste de combustible/AKO	céntimos de €	1,51	1,63	2,23	2,38	2,58
Resultado de las operaciones antes de depreciación, amortización y alquileres (EBITDAR)	millones de €	5.087	4.581	4.301	3.137	2.258
Total gastos de las operaciones excluyendo el combustible/AKO	céntimos de €	5,01	5,08	5,30	5,08	5,18
Margen operativo	%	13,1	11,2	10,2	6,9	4,1
Margen operativo ajustado por los arrendamientos	%	14,4	12,3	11,2	7,8	5,0
Total gastos de las operaciones/AKO	céntimos de €	6,52	6,71	7,53	7,45	7,77
Cobertura de dividendos	veces	4,0	4,0	3,8	n/a	n/a
Cobertura de intereses ³	veces	16,5	10,8	8,2	6,4	2,8
Deuda neta	millones de €	655	2.087	2.774	1.673	1.489
Patrimonio neto ³	millones de €	9.473	7.741	7.328	3.793	4.216
Apalancamiento financiero ajustado	%	45	51	54	51	50
Deuda neta ajustada/EBITDAR	veces	1,5	1,8	1,9	1,9	2,5
Tipos de cambio						
Conversión - media ponderada	GBP a EUR	1,14	1,21	1,39	1,25	1,17
Transacción	GBP a EUR	1,14	1,21	1,40	1,25	1,16
Transacción	EUR a USD	1,14	1,11	1,11	1,34	1,32
Transacción	GBP a USD	1,29	1,34	1,55	1,67	1,54

1 Los resultados de Aer Lingus Group plc se han consolidado desde el 18 de agosto de 2015.

2 Se presentan las toneladas de carga vendidas en lugar de toneladas de carga transportadas.

3 Reformulado para su modificación con arreglo a la norma de contabilidad NIC 19 "Retribuciones a los empleados".

n/a: no disponible

Glosario

Costes de arrendamiento operativo de flota ajustados	Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por 0.67
Beneficios por acción ajustados (BPA)	Los beneficios están basados en los resultados antes de partidas excepcionales, después de impuestos, ajustados por los resultados atribuibles a los accionistas de la matriz y al interés de los bonos convertibles, dividido por el número de acciones ordinarias medio ponderado, ajustado por el efecto dilutivo del impacto de la hipotética conversión de estos bonos y los pagos basados en acciones pendientes
Apalancamiento 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 multiplicada 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
Flujo libre de caja para el accionista	EBITDA antes de partidas excepcionales menos impuestos pagados, intereses pagados y recibidos y pagos de capital libre de cargas por la venta de inmovilizado material e inmaterial
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, hora 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
Net Promoter Score (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" (puntuación 0-6, poco probable que recomiende), del porcentaje de clientes que son "promotores" (puntuación 9-10 probable que recomiende)
Margen operativo	Beneficio/(pérdida) de las operaciones como porcentaje de los ingresos totales

Coeficiente de ocupación de pasajeros	PKT expresado como porcentaje de AKO
Coeficiente de ocupación total	ITK expresado como porcentaje de TKO
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 (yield)	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
Toneladas de carga vendidas	Número de toneladas de carga vendidas, incluyendo mercancías, mensajería, correo e intercompañía.
Capital total	Patrimonio neto total más deuda neta
Ingresos totales del Grupo/AKO (ingresos/AKO)	Ingresos totales del Grupo dividido por AKO
Total gastos de las operaciones excluyendo el combustible/AKO	Gastos totales de las operaciones excluyendo el combustible dividido por AKO
Total gastos de las operaciones/AKO	Gastos totales de las operaciones dividido por AKO
Total ingresos de tráfico/TKO	Ingresos del tráfico total (pasaje y carga) dividido por TKO

Información para el accionista

Domicilio social

International Consolidated Airlines Group, S.A.
El Caserio, Iberia Zona Industrial n.º 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.otcmarkets.com). Deutsche Bank es el banco
depositario de los ADR.

Para consultas de los accionistas, póngase en contacto con:
Deutsche Bank Trust Company Americas c/o American Stock
Transfer & Trust Company
Peck Slip Station
P.O. Box 2050
New York, NY 10272-2050, EEUU

Correo electrónico: DB@amstock.com

Número gratuito: +1 800 301 3517

Internacional: +1 718 921 8137

Internet: www.adr.db.com

Calendario financiero

Cierre del ejercicio: 31 de diciembre de 2017

Resultados 1T: 4 de mayo de 2018

Resultados semestrales: 3 de agosto de 2018

Resultados 3T: 26 de octubre de 2018

Otras fechas clave pueden consultarse en nuestra página web:
www.iagshares.com

ShareGift

Los accionistas del Reino Unido que tengan un número reducido
de acciones pueden donarlas a instituciones benéficas mediante
ShareGift, administrado por la Orr Mackintosh Foundation. Se
puede solicitar más información en el registro del Reino Unido.

Determinadas declaraciones incluidas en este informe tienen carácter prospectivo y están sujetas a supuestos, riesgos e incertidumbres, por lo que los resultados reales podrían diferir significativamente de los contenidos de forma expresa o tácita en dichas declaraciones de carácter prospectivo.

Las declaraciones prospectivas se pueden identificar generalmente por el uso de términos con idea de futuro, como "prevé", "puede", "podrá", "podría", "pretende", "planea", "predice", "contempla" o "espera", y comprenden, a título meramente enunciativo y no limitativo, proyecciones relativas a los resultados de las operaciones y las condiciones financieras de International Consolidated Airlines Group S.A. y sus filiales (el "Grupo"), así como a los planes y objetivos sobre las operaciones futuras, las negociaciones del Plan de Negocio del Grupo, los ingresos futuros previstos, los planes de financiación y las inversiones y desinversiones previstas. Todas las declaraciones de carácter prospectivo incluidas en este informe se basan en la información que obraba en poder del Grupo a la fecha de este informe. El Grupo no asume obligación alguna de actualizar públicamente ni revisar las declaraciones de carácter prospectivo, ya sea con motivo de la aparición de nueva información, acontecimientos futuros u otras circunstancias.

No es razonablemente posible recoger pormenorizadamente todos los factores y sucesos concretos que pueden influir en la validez de las declaraciones prospectivas del Grupo o tener un efecto sustancial adverso en las operaciones o resultados futuros de una aerolínea que opera a escala mundial. Información adicional sobre los factores de riesgo más importantes y la gestión de riesgo del grupo está incluida en la sección de gestión del riesgo y factores de riesgo de este informe.

