





# Guía de contenidos



# 01

## Carta del Presidente



Encantado de saludarle desde estas líneas, un año más.

2019 ha sido un buen año, en el sentido más amplio de la sostenibilidad: hemos invertido en cuidar el entorno y en innovación; en nuestros clientes y en nuestros empleados; hemos conseguido muy buenos resultados económicos y hemos seguido contribuyendo a una sociedad mejor. Un año, en definitiva, del que podemos estar satisfechos.

Sin embargo, en el momento de escribir estas líneas, ya entrados en 2020, resulta desconcertante el contraste entre el año objeto de esta Memoria y lo que está sucediendo ahora, por los efectos del Covid19, en el mundo en general, y en esta industria en particular, que nos ha obligado a todos a mirar la realidad desde una nueva perspectiva y adaptarnos.

Pero, como decía al principio, esta Memoria trata de 2019, un año donde se intensificó la conciencia colectiva a favor de ser más cuidadosos y responsables con nuestro entorno, de ser más respetuosos con el planeta y ser conscientes de que nuestras acciones de hoy repercutirán en las vidas de nuestros hijos, nietos y generaciones futuras.

La aviación es uno de los sectores más apasionantes del mundo, pero sabemos que tenemos impacto en el entorno. Hay muchas acciones que rodean la actividad aeronáutica que pueden ser más “verdes”, y por ello uno de nuestros objetivos es el crecimiento sostenible de las operaciones. Es más, estamos comprometidos con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, y por ello hemos hecho público nuestro compromiso, como parte del IAG, de tener cero emisiones netas en 2050.

Para ello impulsamos la sostenibilidad con acciones que contribuyen a la mejora de la eficiencia, como la renovación de la flota con los aviones más sostenibles del mercado, medidas operativas que reducen el consumo y las emisiones, el uso de equipos eléctricos en aeropuertos, la gestión sostenible de los residuos o el uso de las energías renovables; y también mediante acciones dirigidas a empleados, como la promoción del coche compartido, el vehículo eléctrico, o la reducción de residuos, entre otros.

Todos podemos contribuir a hacer el mundo más sostenible, más habitable y más saludable; empresas y personas.





Junto con la sostenibilidad, la innovación ha sido clave en el desarrollo de este 2019. Creo firmemente que la innovación es fundamental para crecer, para adaptarnos a las nuevas situaciones, para ofrecer a los clientes lo que necesitan; porque los requerimientos de ayer no son los de hoy, ni serán los de mañana. Es por ello por lo que hemos creado una nueva dirección, de Transformación, con presencia directa en el Comité de Dirección de la compañía.

Este año hemos avanzado mucho en esta materia, tanto interna como externamente, en nuestras formas de trabajo y en los servicios que le ofrecemos a ustedes, nuestros clientes. Pero aún nos queda mucho camino por recorrer.

La atención a través del Whatsapp y los sistemas de voz, como Alexa, Aura o Google Home; el reconocimiento facial, que hemos lanzado como proyecto piloto en vuelos con Asturias y Bruselas o el escaneo de la maleta con el móvil, gracias a la colaboración con start-ups nacidas de nuestro proyecto de acelerador de estas compañías, Hangar 51, son algunas de estas muestras. Más adelante, en esta Memoria, podrá conocer en detalle en qué ha consistido cada una de estas iniciativas, y otras muchas más que hemos puesto en marcha a lo largo del año.

Entre ellas, quiero destacar el producto Stopover Hola Madrid, un nuevo servicio con el que los clientes en conexión pueden incrementar su tiempo de escala en Madrid y contratar excursiones, visitas guiadas o entradas a museos en Madrid y sus alrededores con importantes descuentos. Y así promocionar nuestra ciudad, nuestro hub y nuestro país.

2020 iba a ser el año de puesta de largo de este producto, pero la situación creada por el Covid19 nos ha obligado a todos a adaptarnos a una nueva realidad.

Cuando el año próximo publiquemos la memoria de Sostenibilidad, tendremos razones también para estar orgullosos de cómo, en el peor de los escenarios que nos podríamos imaginar, Iberia ha seguido apostando por el compromiso y por la innovación. El compromiso con la sociedad, con los propios empleados, con el entorno. Y la innovación para adaptarnos a una nueva forma de trabajar, de atender a los clientes y de volar.

Permítame terminar esta carta con un par de datos económicos. Somos una empresa privada, y nos debemos también a nuestros inversores y accionistas. 2019 ha sido un año positivo, en el que hemos conseguido unos beneficios de las operaciones de 497 millones de euros, con un margen operativo ajustado del 8,8%.

2020 va a ser un año muy negativo, por la pandemia, pero trabajamos con la mismas ganas y fuerzas del primer día, en este caso para proteger el futuro de la compañía y de los empleos, su aportación al turismo y a la economía de nuestro país, y por supuesto, por la salud de nuestros clientes y empleados ■

**Luis Gallego**





## Perfil de Iberia





# 02

## Perfil de Iberia

### Hitos. Lo más relevante de 2019

#### ■ Con el foco en la innovación

Iberia está inmersa en un proceso de digitalización que tiene como objetivo conseguir ser una aerolínea 100% conectada. Queremos reinventar el mañana, porque está en nuestro ADN ser inconformistas e innovadores y porque creemos que cada día podemos ser mejores. Aprovechar las sinergias de nuestros procesos operativos tanto en tierra como en vuelo para ir un paso más allá y, con el desarrollo de proyectos e iniciativas innovadoras, dotar de mayor eficiencia y agilidad a nuestras operaciones y así ofrecer una experiencia de nueva generación tanto a nuestros clientes como a nuestros empleados.

Siguiendo esta estrategia, hemos desarrollado diferentes proyectos para ofrecer a nuestros clientes una experiencia de nueva generación.

Una de las principales novedades nuestros clientes las encuentran en los canales a través de los cuales se comunican con nosotros. En este sentido, una de las principales novedades es el asistente virtual a través de **WhatsApp**, mediante el cual nuestros clientes pueden realizar el Check-in, consultar el estado del vuelo, ver información de su reserva o calcular el precio por añadir equipaje extra, entre otras funcionalidades.

Otro canal de comunicación con nuestros clientes en el que la aerolínea se encuentra incluyendo constantemente novedades es la voz. Iberia ahora también atiende a través de los asistentes virtuales de **Amazon Echo**, **Google Assistant** y **Movistar Aura**, desde donde también se puede realizar el Check-in o conocer el estado de los vuelos, entre otras opciones.

Previo al vuelo, nuestros clientes también tienen la opción de saber si su equipaje cumple las medidas para poder llevarlo a bordo en cabina. Y conocerlo en cualquier lugar y momento, sin tener que ir al aeropuerto. Esto es posible desde la app de Iberia y gracias a la incorporación de la tecnología de la **realidad virtual**.

Una vez calculadas las dimensiones de nuestro equipaje y todavía antes de ir al aeropuerto, Iberia también ofrece la posibilidad de viajar "libre de manos", sin maleta. Gracias a la colaboración con **Bag On Board**, los clientes pueden ir al aeropuerto sin tener que preocuparse de sus maletas. Tan solo deben contratar el servicio el día antes de la salida del vuelo. BoB recoge el equipaje en cualquier punto de Madrid o Barcelona y alrededores, lo factura en





el aeropuerto y el cliente lo recoge en el destino final.

En la T4 de Madrid-Barajas hemos lanzado el **reconocimiento facial** para aquellos clientes que viajen en nuestras rutas de Bruselas o Asturias. Esto permite que los clientes puedan identificarse en el control de seguridad general y en el "Fast Track", además de en la puerta de embarque con su perfil biométrico, sin necesidad de mostrar su documentación.

Ya a bordo, los clientes que viajen con Iberia en algunas de nuestras rutas tendrán la opción de nadar con tiburones, caminar entre pingüinos

o recorrer Nueva York o Viena, entre otros contenidos, sin moverse de su butaca. Iberia ofrece a bordo **gafas de realidad virtual** para llevar el entretenimiento a bordo a una nueva dimensión.

Además, para desarrollar muchas de estas novedades, Iberia ha aplicado en su forma de trabajo la **innovación abierta**, mediante la que participa en programas como Hangar 51, junto al resto de compañías del grupo IAG para desarrollar su estrategia de innovación, experimentar nuevas formas de trabajo y de desarrollar nuevas oportunidades de negocio ■



## ■ La sostenibilidad, objetivo prioritario

El crecimiento sostenible de las operaciones es una de las prioridades de Iberia. La compañía está **comprometida** con el cumplimiento de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas** y se ha marcado el objetivo de alcanzar emisiones netas cero de CO<sub>2</sub> en el año 2050. Además, su propósito es contribuir al bienestar de las comunidades en las que desarrolla su actividad, apoyar a la infancia desfavorecida e integrar a las personas en riesgo de exclusión.

Para impulsar la sostenibilidad ambiental se toman medidas de mejora de la eficiencia, como la gestión sostenible de los residuos o el uso de energías renovables, y también se emprenden acciones dirigidas a empleados, como la promoción del uso de tazas reutilizables en lugar de vasos de un solo uso en oficinas o del coche compartido.

Toda la información sobre los principales proyectos sostenibles de la compañía, más adelante en este Informe ■



## ■ IAG incorpora a Air Europa a través de Iberia

El acuerdo para la compra de Air Europa por parte de IAG, a través de Iberia, permite que la aerolínea se incorpore a un grupo sólido que ofrece grandes oportunidades de desarrollo. La operación, que incluye el mantenimiento de la marca de Air Europa, contribuirá a hacer de Madrid un *hub* más eficiente que podrá competir mejor con los principales aeropuertos europeos.

Además de reforzar la red entre Europa y América Latina, la adquisición permitirá a IAG disponer de más conectividad y masa crítica para abrir nuevas rutas y crecer en mercados donde ahora no está o su presencia es muy pequeña y ofrecer mejores servicios a los clientes.

Se espera que la operación de compra se complete en el segundo semestre de 2020, una vez recibidas todas las aprobaciones necesarias ■

## ■ Buena nota en puntualidad y satisfacción del cliente



**El Grupo Iberia fue en 2019 el segundo más puntual de Europa y el quinto del mundo entre las aerolíneas de red**, con un índice de puntualidad de llegada del 84,24%, según el informe publicado por Cirium para FlightStats. **Iberia Express logró situarse como la low cost más puntual de Europa por sexto año consecutivo y la cuarta del mundo**, con un índice del 87,05% en la puntualidad de llegada.

Por otra parte, Iberia mejoró en casi tres puntos, hasta el 30,1%, su resultado en el Net Promoter Score (NPS), que es el índice que

mide la satisfacción del cliente. Los principales factores que han tenido un impacto positivo en el resultado de recomendación fueron: la puntualidad, la mejora de la experiencia de embarque y con el equipaje de mano a través de la iniciativa *less bag*, el lanzamiento del servicio de wifi en la flota de corto y medio radio, la mejora de la comodidad con la llegada a nuestra flota de los nuevos aviones A350 y A320neo, la introducción de los servicios de prensa digital y realidad virtual, y la mejora de la experiencia en la terminal 5 de Londres ■

## ■ La mejor aerolínea del sur de Europa

Iberia fue considerada por la consultora **Skytrax** la mejor aerolínea del sur de Europa en 2019, por delante de compañías de reconocida calidad como Turkish Airlines, que quedó finalista en esta edición. Los premios anuales

de Skytrax son el resultado de una **encuesta en la que participaron más de 21 millones de clientes** de 100 nacionalidades diferentes y donde se evaluó el servicio a bordo y en el aeropuerto de 300 aerolíneas ■







VER VÍDEO



## ■ Nuevos aviones de última generación

En 2019 se incorporaron a la **flota** de Iberia nueve aviones de última generación: **cuatro A350-900 y cinco A320neo**.

Los A350-900, destinados a vuelos de largo radio, incorporan la última tecnología, tanto en su construcción como en su operación, y ofrecen más espacio y comodidad para los clientes. Además, su consumo medio de combustible y la **emisión de CO<sub>2</sub> a la atmósfera es de hasta un 35% menor** que en aparatos similares. Estos aviones son bautizados con nombres asociados al talento español, como el A350 Museo del Prado con el que la aerolínea se suma al Bicentenario de esta institución, o

el A350 Juan Sebastián el Cano, en recuerdo del V Centenario en que este marino español completó la hazaña de la primera vuelta al mundo.

Los **A320neo** son aviones de la flota de corto y medio radio un 50% más silenciosos y más respetuosos con el medio ambiente, pues **emiten 5.000 toneladas menos de CO<sub>2</sub> y un 50% menos de NO<sub>x</sub> al año**. Sus nombres rinden homenaje a la historia y los personajes de la aviación, como el A320neo Amelia Earhart, la primera mujer aviadora en cruzar el Atlántico en solitario, el A320neo Patrulla Águila, o el A320neo Getafe cuna de la aviación española ■



Airbus 2018 - photo by E. GRIMAUULT / master films.

## ■ Inauguramos nueve rutas en Europa

En 2019, el Grupo Iberia inauguró nueve rutas, algunas de ellas estacionales y todas en Europa. Los nuevos destinos de Iberia fueron **Corfú** (Grecia), **Bastia, Génova y Verona** (Italia), **Oslo y Bergen**

(Noruega). Iberia Express operó **Bari** (Italia) y **Zadar** (Croacia). Además, a lo largo del ejercicio se reforzaron las frecuencias en las rutas a Portugal, Latinoamérica y África ■





## ■ Presentamos Stopover Hola Madrid

Iberia inauguró en 2019 su servicio Stopover Hola Madrid, que ofrece una escala gratuita de hasta seis noches en la capital española a los clientes con vuelos desde América Latina y que conectan en el aeropuerto de Barajas con otros vuelos de Iberia. El objetivo es dar un **nuevo servicio a sus clientes, fortalecer su hub de Madrid y potenciar la demanda en sus vuelos de largo radio**. La iniciativa incluye una oferta de descuentos para propuestas de ocio, gastronómicas y culturales ■



## ■ Talento español a bordo

**Iberia ha demostrado a lo largo de su historia verdadera pasión por el talento español, con el patrocinio de las selecciones nacionales o la colaboración con entidades como el Museo del Prado o PhotoESPAÑA, por citar algunos ejemplos.** Por eso, puso en marcha en 2019 Talento a Bordo, un espacio de Iberia para rendir homenaje a los

artistas y deportistas españoles, conocidos o por conocer, que cada día se esfuerzan con ilusión y ganas para dar siempre lo mejor de sí mismos. Moda, fotografía, música, arte, deporte o gastronomía se dan cita en Talentoabordo.com para hablar de creatividad y de cultura, de sueños cumplidos y de sueños por cumplir, y cómo no, de mucho talento ■

VER WEB



Cada día es  
el primer día.  
El lema que  
nos abandera



Un año más, en Iberia nos esforzamos para superarnos y mejorar día tras día empujados por nuestra filosofía. No nos conformamos y eso nos hace plantearnos siempre cuál será el siguiente objetivo.

Por eso, pensamos que la única manera de ser mejores es trabajar como si todo estuviera por hacer. Esta es nuestra actitud y nuestra forma de afrontar nuestro trabajo para ofrecer lo mejor de nosotros cada día como si fuera el primero ■





# La Seguridad en todas las operaciones es nuestro compromiso con la excelencia



Para una entidad como Iberia, comprometida con el servicio a la sociedad, la seguridad entendida de una forma global, positiva y humanística es un pilar básico.

Se trata de un proceso continuo, que afecta horizontalmente a todas las áreas y verticalmente a todo el organigrama. Pero, sobre todo, es una forma de ser y de actuar. Una filosofía que está conduciendo a la implementación de los más sofisticados y nuevos desarrollos, ya sean en el terreno tecnológico, de la interconexión vía internet de todos los procesos y sistemas, del conocimiento del medio en el que actuamos, de la aplicación de programas predictivos o de proyectos especialmente dirigidos a la prevención.

La seguridad debe llegar cómo no a los usuarios; pero tiene que empezar desde dentro, a través de programas de reciclaje y formación continua e individualizada, que permitan mantener un equipo permanentemente preparado. La mejora de los programas de simulación, la incorporación de las últimas tecnologías y el desarrollo de protocolos de actuación, tanto propios como en colaboración con las autoridades responsables, forman parte del día a día de nuestra compañía.

Construir una organización responsable y segura no es una moda; es una característica que nos identifica y que nos permite avanzar mediante procesos de mejora continua con su correspondiente hoja de ruta ■



## 2019 en cifras


### ■ Transporte aéreo




**141** destinos  
en **49** países




En torno a  
**600 vuelos diarios**  
(Iberia, Iberia Express  
e Iberia Regional/Air Nostrum).



Ampliación de frecuencias  
en **46 rutas** Entre ellas: Tokio,  
San Juan de Puerto Rico, Río de Janeiro, Bogotá,  
Atenas, Berlín, Oporto, Florencia y Oslo.



Inauguración de nuevas rutas: vuelo directo a Guayaquil todo el año, vuelo todo el año a Oslo y Chalons-Vatry,  
y vuelo estacional a Bergen, Bastia, Corfú, Verona, Génova, Bari y Zadar.



Más de  
**140.000 vuelos diarios**  
junto con las aerolíneas socias  
de **oneworld**.



Más de **300 destinos** adicionales  
en **80 países** en código compartido  
con terceras compañías.



## ■ Nuestra flota



## ■ Renovación de flota

Se está renovando la flota con los aviones más avanzados del mercado. La compañía ya dispone de seis unidades del A350-900 y de cinco unidades del A320neo.

Antes de que comenzara la crisis del COVID-19, en 2020 estaba prevista la incorporación de cuatro A350 y dos A320neo ■





## ■ Servicios aeroportuarios

**361.066 aviones asistidos**,  
1,08 % más que en 2018.

**170 compañías clientes**  
en los 29 aeropuertos nacionales en  
los que se presta servicio de handling.

**Más de 101 millones  
de pasajeros atendidos**  
en todos los aeropuertos de la red  
nacional, un 4,79 % más que en  
2018, y cifra récord.

**Más de 56 millones de  
maletas gestionadas.**

En 2019 atendimos a **64.254  
menores no acompañados.**



**GoUp!** Es el proyecto para la transformación del negocio de aeropuertos de Iberia en una actividad **más eficiente y sostenible**, que tiene como uno de sus pilares básicos la digitalización. Algunas de las iniciativas de este proyecto son:

- ✈ Kepler. Herramienta para planificar, gestionar y asignar todos nuestros recursos en tiempo real. Ya la hemos desplegado en los aeropuertos del norte de España y en 2020 continuamos su despliegue por el resto de los nacionales.
- ✈ PushToTalk. Es una tecnología que utiliza la red de datos móviles y que sustituye a las emisoras tradicionales. Mejora la eficiencia de los procesos haciéndolos más sencillos y ágiles.
- ✈ Con el foco en la sostenibilidad medioambiental se están desarrollando iniciativas que optimizan el consumo de combustible y por tanto reducen las emisiones. Algunos ejemplos son la instalación de catalizadores, o la telemetría en equipos tierra, que permite optimizar tareas, maximizar los niveles de seguridad y aumentar la eficiencia del consumo de combustible ■



Se ha renovado el **80 % de los equipos tierra**. El 40 % de los que por su modelo tienen posibilidad de ser eléctricos, ya lo son, lo que ha permitido una reducción muy significativa de emisiones y del consumo de combustibles fósiles.



## ■ Mantenimiento aeronáutico



### 160 inducciones de motor

realizadas en 2019, frente a 154 inducciones en 2018.

**292 revisiones de mantenimiento mayor completadas**, con un 92% de puntualidad en la entrega.

**542 revisiones** de mantenimiento en línea.

Se gestionaron más de **4 millones de piezas y componentes**, y se repararon más de **25.000 componentes aeronáuticos certificados** (5.000 de ellos como Overhaul), lo que supone un 10% de incremento con respecto a 2018.

Destacamentos de Iberia  
Mantenimiento: Además de Madrid y Barcelona se prestó **servicio de mantenimiento en 23 escalas** nacionales e internacionales.

Iberia Mantenimiento basa su estrategia en un **modelo de servicio global y de excelencia**, y pone el foco en la innovación y la sostenibilidad. Estos son algunos de los proyectos que desarrollaron en 2019:

- ✈ Se invirtió en la mejora de instalaciones, como los talleres de accesorios de motor y de ruedas y frenos para hacerlos más eficientes y avanzados.
- ✈ El programa de aceleración de start-ups de IAG Hangar51 hizo posible desarrollar tecnologías como la revisión de fuselaje con drones, las herramientas de reconocimiento de voz y la realidad aumentada aplicada al negocio de mantenimiento.
- ✈ Se desarrollaron herramientas digitales que suprimen el papel y agilizan procesos. También se pusieron en marcha aplicaciones de movilidad que mejoran la eficiencia.
- ✈ Para mejorar la sostenibilidad de las operaciones se incorporaron dos unidades del vehículo eléctrico Mototok y se renovaron los tractores de avión que no tienen alternativa eléctrica por modelos con motores más eficientes. También se implementó el uso de furgonetas-taller que incorporan todo el material necesario para las revisiones en línea; se evitan así desplazamientos, con lo que se reduce el consumo de combustible y en consecuencia también las emisiones ■



## ■ Pertenencia a asociaciones

Iberia es miembro activo de diversas alianzas y asociaciones del sector del transporte aéreo. Son las siguientes:



**Oneworld.** Iberia forma parte de **oneworld**, una de las tres alianzas globales de compañías aéreas. Sus miembros se caracterizan por ser líderes en sus mercados naturales y por operar con altos estándares de calidad. Además de Iberia, la alianza incluye a American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Japan Airlines, LATAM\*, Malaysia Airlines, Qantas, Qatar Airways, Royal Jordanian, S7 Airlines y SriLankan Air, Royal Air Maroc\* y hasta 30 aerolíneas afiliadas. A través de la alianza **oneworld**, los clientes incrementan las opciones en términos de destinos, itinerarios combinados y tipos de tarifas, disfrutan de unas conexiones más cómodas, mayor acceso a salas de aeropuertos y un paquete de beneficios y servicios exclusivos en toda la red de vuelos de la alianza ■



**IATA.** Iberia es miembro de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), organización internacional fundada en 1945 que agrupa a 290 compañías aéreas que operan el 82% del tráfico aéreo mundial. Iberia forma parte, a través de su presidente, de su Comité Ejecutivo (*Chair Committee*) y de su Junta Directiva (*Board of Governors*) ■



**ALA** (Asociación de Líneas Aéreas que operan en España). Iberia forma parte de su Junta Directiva y desde 2018 ocupa su Vicepresidencia ■



**ALTA** (Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo). Iberia forma parte como compañía asociada ■



**A4E** (Airlines for Europe). Iberia (a través de IAG) pertenece a la principal asociación europea de transporte aéreo desde su creación en enero de 2016 y participa en sus grupos de trabajo ■







## ■ Negocios conjuntos



**Atlántico Norte.** Acuerdo de Iberia, British Airways, American Airlines y Finnair para la explotación conjunta de las rutas entre América del Norte (Canadá, EE.UU. y México) y Europa (UE, Suiza y Noruega) ■



**Europa-Latinoamérica.** Iberia y LATAM Perú forman parte de un acuerdo conjunto entre Europa y Perú que incluye las rutas Madrid/Barcelona-Lima. Asimismo, Iberia y LATAM Ecuador participan en el acuerdo conjunto entre Europa y Ecuador para las rutas Madrid-Quito/Guayaquil ■



**Europa-Japón.** En octubre de 2016, con el inicio de los vuelos entre Madrid y Tokio, Iberia se unió al acuerdo de negocio conjunto entre Japan Airlines, British Airways y Finnair para las rutas entre Europa y Japón (Siberian Joint Business). Para los socios del acuerdo, la incorporación de Iberia refuerza la alianza con un nuevo vuelo directo ■

## ■ Certificaciones

Certificación	Alcance	Entidad certificadora
Verificación Gases Efecto Invernadero	Operaciones vuelo y tierra	AENOR
Marca AENOR	Medición y seguimiento de la calidad del servicio	AENOR
Madrid Excelente	Excelencia en la gestión	AENOR
Certificaciones mantenimiento aeronáutico	Agencias nacionales e internacionales (EASA, FAA, etc.)	Organismo competente
Iberia Servicios Aeroportuarios: Sistema Integrado de Calidad y Medio Ambiente, ISO 9.001 e ISO 14.001	Actividad de las 29 escalas de la red nacional de aeropuertos	AENOR
Iberia Servicios Aeroportuarios: certificación de seguridad en operaciones en tierra (pasajeros, equipaje, carga y aviones)	Servicios centrales y aeropuertos de Madrid, Bilbao, Ibiza, Málaga, Palma de Mallorca y Tenerife Sur	ISAGO
Certificación de mantenimiento aeronáutico	Agencias Nacionales e Internacionales Estándar 145 - Centros de Mantenimiento: AESA, España; FAA, Estados Unidos; TCCA, Canadá; CAAC, China; KCASR, Kuwait; GACA, Arabia Saudí; CAAB, Bangladesh; SAACA, Sudáfrica Estándar 147 - Centros de formación: EASA 147, Formación de Tipo por nueva flota	Organismo competente
Sistemas de gestión de la calidad 9001 y 9110	Centros de mantenimiento aeronáutico	AENOR
Sistema de prevención de riesgos laborales	Todas las actividades de Iberia con impacto en PRL	Audelco





## ■ IAG e Iberia Express

**IAG es uno de los grupos de aerolíneas más grandes del mundo con 598 aviones que operan en 279 destinos y transporta alrededor de 118 millones de pasajeros cada año.** Es el tercer grupo más grande de Europa y el sexto del mundo en términos de ingresos. Creada en enero de 2011, IAG es la empresa matriz de Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling y la marca Level. Es una sociedad registrada en España cuyas acciones cotizan en las Bolsas de Valores de Londres y España. Las oficinas centrales corporativas de IAG se encuentran en Londres, Reino Unido.

Participada al 100% por Iberia, **Iberia Express** se ha consolidado como la aerolínea *low cost* **más puntual de Europa por sexto año consecutivo y la cuarta del mundo.** En la actualidad, tiene una flota de 23 aviones y vuela a más de 40 destinos, 13 nacionales y 30 internacionales ■

**IAG** INTERNATIONAL  
AIRLINES  
GROUP

**IBERIA**  
**EXPRESS**





## ■ Resultados económicos

- El beneficio operativo atribuido al segmento de Iberia en las cuentas anuales consolidadas del Grupo IAG ascendió a 497 millones de euros en el año 2019, lo que supone un incremento de 60 millones de euros respecto al ejercicio anterior, con un margen operativo ajustado por arrendamientos del 8,9 %.

Valor económico directo generado (M de €)	2019
Ingresos explotación recurrentes	5.138
Ingresos explotación (incluyendo no recurrentes)	5.138
Ayudas financieras recibidas de gobiernos	0*

\* 2 millones recibidos de subvenciones oficiales a la formación, 2 millones de deducciones de I+D+i y préstamos subvencionados por importe de 1,3 millones de euros.

Valor económico distribuido (M de €)	2019
Gastos de operaciones (incluyendo no recurrentes)	5.126
Gasto total salarios y beneficios de empleados	1.051
Dotación total de la empresa a planes de pensiones	39
Importe total satisfecho a la Seguridad Social	207
Tasas Aeroportuarias o de Navegación	387
Impuestos liquidados	856
Inversiones comunitarias	0



Valor económico distribuido (M de €)	España	Resto de Europa	América	Resto
Gasto total salarios y beneficios de empleados	1.036	2	12	1
Gastos operaciones (incluyendo no recurrentes)	4.065	191	819	51

Valor económico directo generado (M de €)	España	Resto de Europa	América	Resto
Ingresos de explotación recurrentes	2.982	848	1.298	10
Ingresos de explotación (incluyendo no recurrentes)	2.982	848	1.298	10

## ■ Actividad

- En 2019 el coeficiente de ocupación del Grupo Iberia se situó en el 87,0%, con una mejora de 1,3 puntos respecto al año anterior.

Evolución de los principales indicadores		2019	% 2019 vs 2018
PKT (millones)	Pasajeros-Kilómetro-Transportados (Demanda)	68.024	10,9
AKO (millones)	Asiento-Kilómetro-Ofertados (Oferta)	78.194	9,2
TKT carga (millones)	Tonelada-Kilómetro-Transportada (Demanda)	1.093	-4,6

Otras cifras representativas de la actividad de la compañía son las siguientes:

- ✈ El 39% de la actividad total del aeropuerto de Madrid (medida en AKO) corresponde a Iberia.
- ✈ América Latina es el principal mercado de la compañía. Se ofrecen más de 250 vuelos semanales que unen Europa con 19 destinos en 16 países de América Latina. Iberia es líder en ese mercado.
- ✈ La mitad de la producción de Iberia, medida en asientos-kilómetro-transportados (AKO), es dedicada a vuelos con origen o destino en Latinoamérica, al igual que en 2018.
- ✈ En la actividad nacional, Iberia ocupa el segundo lugar, con un 26% de la actividad total (medida en AKO producidos). El líder en el mercado, con una cuota del 35%, es Vueling, miembro igualmente del Grupo IAG.



Mercado	Nº de destinos en 2019
Europa	67
Doméstico	37
Latinoamérica	19
África y Oriente Medio	10
Extremo Oriente	2
Estados Unidos	6
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>

La **intermodalidad** contribuye a alimentar los vuelos internacionales de medio y largo radio, captando tráfico de pasajeros que residen en ciudades que no tienen aeropuerto en la mayoría de los casos, al ofrecer conexiones con la T4 mediante las fórmulas Bus y Train & Fly. Actualmente existen conexiones a/ desde 16 ciudades Bus & Fly y 14 Train & Fly.

La intermodalidad se ha consolidado, por tanto, como una alternativa del transporte colectivo al transporte individual en vehículo privado. Con esta estrategia, Iberia facilita la accesibilidad territorial y asegura la movilidad de sus clientes de una manera sostenible y respetuosa con el medioambiente ■

## ■ Gestión de la innovación

**Iberia considera la inversión en I+D+i un valor diferencial y estratégico.** Por ello dedica importantes recursos a proyectos con un fuerte componente tecnológico, con el objetivo de mejorar progresivamente su actividad y crear nuevos servicios. En este sentido, la transformación digital es una iniciativa transversal del Plan de Futuro de la compañía, que impacta en todas las áreas.

Desde el punto de vista de los incentivos fiscales a las actividades de I+D+i, la compañía acreditó, mediante los mecanismos establecidos, una deducción de más de dos millones de euros en el ejercicio fiscal de 2019.

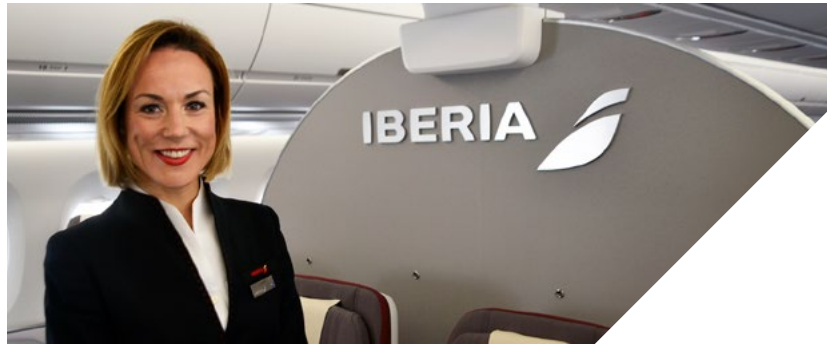
En cuanto a la financiación pública, el Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI) financió, a través de su línea de innovación, dos proyectos:

**RFID.** Esta iniciativa pretende mejorar el control de la utilización de la herramienta personal que se utiliza en el mantenimiento de aviones de forma segura y trazable, mediante técnicas de radiofrecuencia (RFID) y tecnologías de Internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés), minimizando los posibles daños ocasionados por objetos extraños al avión.

**Ancillaries.** Su objetivo es crear un nuevo sistema multiplataforma de oferta de los *ancillaries* de los billetes de avión (los elementos auxiliares de la tarifa básica). De esta forma, los clientes pueden seleccionar fácilmente los servicios que necesitan en cada momento, lo que fomenta la diferenciación y pone en valor los servicios ofrecidos por la compañía ■



## ■ Calidad del servicio



## ■ Puntualidad

**En 2019 el Grupo Iberia fue el segundo más puntual de Europa y el quinto del mundo entre las aerolíneas de red**, con un índice de puntualidad de llegada del 84,24%. Por su parte, **Iberia Express logró situarse como la low cost más puntual de Europa por sexto año consecutivo y la cuarta del mundo**, con una puntualidad de llegada del 87,05%. Todo ello, según el informe publicado por Cirium para FlightStats.

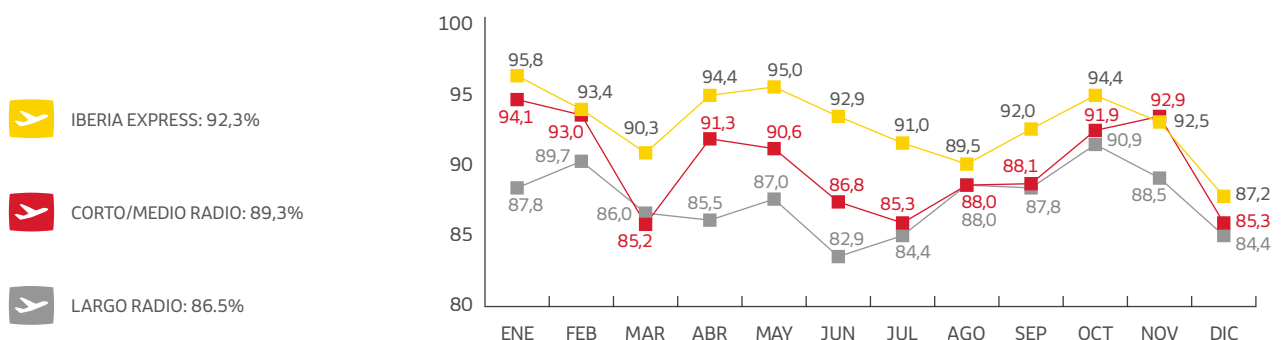
De esta forma, el Grupo Iberia ha superado su posición de 2018, cuando se situó como la tercera aerolínea de red más puntual de Europa y sexta del mundo, mientras que Iberia Express ha conseguido mantenerse en el podio europeo un año más en un contexto de dificultades operativas.

En 2019 el Grupo Iberia tuvo que enfrentarse a varios problemas que afectaron a su puntualidad como diversas huelgas en el sector, regulaciones del espacio aéreo, meteorología adversa o el cierre de una de las pistas en el aeropuerto de Madrid por remodelación en el mes de marzo.

A pesar de estas circunstancias y conscientes de las expectativas de calidad que los clientes tienen de las compañías del Grupo Iberia, sus trabajadores han conseguido, gracias a su compromiso y vocación de servicio, unos índices de puntualidad que, revalidan los buenos resultados en puntualidad logrados en los últimos seis años ■



## ■ Puntualidad de salida en 2019





## ■ Compromiso con la satisfacción (NPS)

**El NPS (Net Promoter Score, o índice de recomendación) mejoró en 2019 casi tres puntos respecto a la cifra del año pasado y alcanzó un valor de 30,1.**

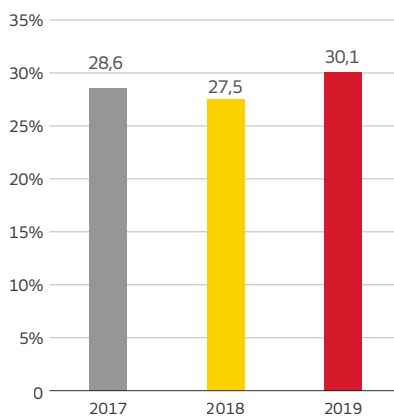
puntualidad, como las huelgas en el sector, las regulaciones del espacio aéreo, una meteorología adversa o el cierre por remodelación de una de las pistas en el aeropuerto de Madrid.

Los principales factores que tuvieron un impacto positivo en este resultado fueron: la **puntualidad**, la **mejora de la experiencia de embarque y con el equipaje de mano** a través de la iniciativa *less bag*, el lanzamiento del servicio de **wifi en la flota de corto y medio radio**, el **aumento de la comodidad** con la incorporación de los nuevos aviones A350 y A320neo, la introducción de los **servicios de prensa digital y realidad virtual** y la **mejora de la experiencia en la terminal 5 de Londres**. Por el contrario, el NPS resultó negativamente afectado por problemas relacionados con la

El NPS es un índice que se elabora con base en las respuestas a una única pregunta en la encuesta que se envía a los clientes para valorar su experiencia de viaje: ¿Con qué probabilidad recomendarías Iberia a un familiar, amigo o conocido? (siendo 0 "seguro que no recomendaría" y 10 "seguro que sí recomendaría").

Los clientes cuya respuesta es 9 o 10 son considerados promotores, mientras que los que optan por una valoración de 0 a 6 se califican como detractores. El NPS es la diferencia entre el porcentaje de promotores y el de detractores ■

### NPS en 2019



## ■ Reclamaciones

El proyecto de transformación de la gestión de reclamaciones implementado en el año 2017 nos permite gestionar las reclamaciones de forma más eficiente y reducir los tiempos de resolución. En 2019, el promedio de respuesta al cliente fue de tres días, frente a los cuatro días del último trimestre de 2018. ■

## ■ Plantilla

### ■ Desglose de plantilla por colectivos

Colectivo	Plantilla al cierre del ejercicio	Edad media (años)	Antigüedad media (años)
Tierra Nacional	12.182	44,2	16,1
Pilotos	1.406	44,8	16,2
Tripulantes de Cabina de Pasajeros (TCP)	3.591	42,7	17,0
Personal local en el extranjero	279	45,2	12,6
<b>TOTAL</b>	<b>17.458</b>	<b>43,9</b>	<b>16,3</b>

### ■ Desglose de plantilla por área de negocio

Área	Tierra	Vuelo	Total
Corporativa	391		391
Transporte aéreo	1.112	4.997	6.109
Aeropuertos y carga	8.118		8.118
Mantenimiento	2.840		2.840
<b>TOTAL</b>	<b>12.461</b>	<b>4.997</b>	<b>17.458</b>

### ■ Evolución de plantilla

2017	2018	2019
<b>16.393</b>	<b>16.968</b>	<b>17.458</b>

### ■ Contratos fijos firmados

Durante el año 2019 se firmaron 823 contratos fijos, de los cuales 506 son conversiones de contrato eventual a fijo ■

### ■ Salario mínimo interprofesional vs Iberia

Salario mínimo interprofesional: 12.600.

Salario mínimo Iberia: 15.748 ■

### ■ Plantilla por tipo de contrato

	Nº de personas
Fijo de jornada regular	11.460
Fijo a tiempo parcial	1.524
Fijo discontinuo	213
Fijo de jornada irregular	1.554
Eventual	2.707
<b>TOTAL</b>	<b>17.458</b>

Los empleados con contrato eventual disfrutan de los mismos beneficios sociales que los trabajadores con contrato indefinido ■

## ■ Diversidad por sexo

	Mujeres	%	Hombres	%	TOTAL	%
Alta Dirección	12	27%	32	73%	44	0,30%
Grupo Superior de Gestores y Técnicos	447	49%	461	51%	908	5%
Cuerpo general administrativo	2.997	69%	1.334	31%	4.331	25%
Servicios auxiliares	412	9%	3.967	91%	4.379	25%
Técnico de Mantenimiento Aeronáutico	51	2%	2.269	98%	2.320	13%
Otros	189	39%	290	61%	479	3%
<b>Total Tierra</b>	<b>4.108</b>	<b>33%</b>	<b>8.353</b>	<b>67%</b>	<b>12.461</b>	<b>71%</b>
Pilotos	85	6%	1.321	94%	1.406	8%
Tripulantes cabina pasajeros	2.488	69%	1.103	31%	3.591	21%
<b>Total Vuelo</b>	<b>2.573</b>	<b>51%</b>	<b>2.424</b>	<b>49%</b>	<b>4.997</b>	<b>29%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6.681</b>	<b>38%</b>	<b>10.777</b>	<b>62%</b>	<b>17.458</b>	<b>100%</b>

## ■ Pirámide de edad de la plantilla por sexo

	Mujeres	Hombres	Total	% Mujeres	% Hombres
<30	781	1.315	2.906	37%	63%
30-50	3.968	6.105	10.073	39%	61%
>50	1.932	3.357	5.289	37%	63%
<b>TOTAL</b>	<b>6.681</b>	<b>10.777</b>	<b>17.458</b>	<b>38%</b>	<b>62%</b>

Los salarios del personal dentro de convenio se establecen en función de la categoría profesional, antigüedad y puesto, de acuerdo con sus convenios colectivos. Para el personal fuera de convenio (mandos y puestos de estructura), la negociación salarial se realiza entre la empresa y el empleado siguiendo criterios de especialización, experiencia y función a ejecutar. En todos los casos se evita la distinción por sexo, raza o cualquier otro criterio discriminatorio. ■



## ■ División en puestos de gestión



	Mujeres	Hombres	Total
Presidente	0	1	1
Comité Dirección	1	7	8
Director	13	26	39
Senior Manager	13	44	57
Manager M1	48	77	125
Manager M2	44	77	125
Especialistas	100	104	204
<b>Total</b>	<b>219</b>	<b>336</b>	<b>555</b>

## ■ Diferencias salariales categorías fuera de convenio

	%*
Senior Manager	4,69%
Manager M1	-0,21%
Manager M2	-3,26%
Especialistas	-3,73%

\*% Diferencia salarial promedio mujeres/hombres

Según el último estudio de competitividad de los salarios de empleados fuera de convenio realizado por una empresa externa, se comprobó que en Iberia no existe brecha salarial de género ■





- Número de trabajadores acogidos a reducción de jornada por guarda legal en 2019



	Mujeres	Hombres	Total
VUELO	1.062	493	1.555
Pilotos	26	215	241
Tripulantes de Cabina de Pasajeros (TCP)	1.036	278	1.314
TIERRA	762	470	1.232
<b>Total</b>	<b>1.824</b>	<b>963</b>	<b>2.787</b>

- Porcentaje de afiliación sindical a través de nómina

Tierra	63,55%
Tripulantes de Cabina de Pasajeros (TCP)	33,03%
Pilotos	100%



## ■ Contra la discriminación y el acoso

El **Código General de Conducta** de Iberia establece que la compañía se compromete a continuar con su política de actuación basada en el desarrollo y realización de todos los

procesos de selección del personal sin discriminación por razón de raza, origen, religión, género, ideas políticas o sindicales, sexo, estado civil, edad o discapacidad ■



## ■ Plan de Diversidad e Inclusión

Es un compromiso que va más allá de la legislación y del cumplimiento del Plan de Igualdad, y que trabaja en diferentes ámbitos:

- ✈ En la **generación de una cultura inclusiva** dentro de la compañía, en la que se valore y se fomente la diversidad, con el foco puesto principalmente en la diversidad de género. Algunas iniciativas que impulsan esta cultura son: el ciclo de conferencias "Mujeres que inspiran", con mujeres con trayectorias profesionales ejemplares y de perfiles diversos; la formación online a toda la plantilla en materia de igualdad, y la formación presencial a directivos sobre la gestión de equipos diversos.
- ✈ En el **desarrollo profesional del talento diverso**, a través del programa de desarrollo y *mentoring* "Take the lead", y de políticas que promueven la igualdad en todos los procesos de gestión del talento.
- ✈ Contribuyendo a que las niñas valoren como opción profesiones tradicionalmente masculinas. Con este objetivo de **atraer y fomentar las carreras técnicas entre las chicas más jóvenes**, en las que la presencia femenina es todavía muy minoritaria, se puso en marcha el programa "Quiero ser".

VER VÍDEO



Con todo ello, **el número de mujeres directivas de Iberia se incrementó notablemente en 2019, alcanzando el 27%** y dando impulso a nuestro compromiso por seguir creciendo y construyendo en el camino de la diversidad y la inclusión ■

## ■ Plan person@



Es un proyecto que aúna todas las **iniciativas que la compañía pone en marcha dirigidas a fomentar el bienestar de los todos los empleados de Iberia.**

Algunas de ellas son: la formación en nuevas tecnologías y herramientas,

el impulso de hábitos saludables a través del programa de salud "Elige Cuidarte" y de los acuerdos con centros deportivos, el reconocimiento a empleados, o el fomento de la generación de ideas "Iberia Lab", entre otras iniciativas ■



## ■ Nuestros valores

Durante el año 2019 un equipo formado por empleados de todos los colectivos y niveles organizativos trabajó en identificar los seis valores

que definen a los empleados de esta gran familia y que les empujan a hacer las cosas de un modo diferente a los demás. Son los siguientes:

- ✓ Ponemos alma y pasión en lo que hacemos.
- ✓ Conectamos con nuestros clientes.
- ✓ Lo hacemos sencillo y eficiente.
- ✓ Llevamos la seguridad en nuestro ADN.
- ✓ Reinventamos el mañana.
- ✓ Somos uno.





## ■ Personas con discapacidad

De acuerdo con lo establecido en la normativa vigente, Iberia debe contratar a un número de trabajadores discapacitados no inferior al 2% del total de su plantilla. Dada la especial complejidad del carácter productivo de la compañía, es difícil incorporar a estos trabajadores en número suficiente para cubrir dicha cuota y, por tanto, adicionalmente se da cumplimiento a la obligación a través de las medidas alternativas previstas en la ley.

En ambos casos Iberia garantiza el cumplimiento a través de la colaboración con la asociación Envera y sus centros especiales de empleo. Esta asociación fue creada en 1977 por empleados de Iberia con hijos con necesidades especiales, y su actividad se explica más adelante en este informe ■



*Iberia garantiza el cumplimiento de la Ley General de Discapacidad a través de la colaboración con la asociación Envera.*



## ■ Seguridad y salud

**El Plan de Prevención de Iberia es la herramienta que garantiza la seguridad y salud de sus trabajadores,** facilita la integración de la prevención en la empresa y establece los procedimientos necesarios tanto para el desarrollo de la actividad como para su inclusión en las diferentes áreas de gestión.

En Iberia hay centros de trabajo donde concurren diferentes empresas, por lo que es necesario buscar un adecuado equilibrio entre la seguridad y la salud de los trabajadores y la flexibilidad en la aplicación de los planes de prevención de riesgos laborales. Un elemento clave para la gestión de programas de prevención es la **coordinación de actividades empresariales.**

Durante el año 2019 se desarrollaron diferentes acciones en las que la prevención constituía una pieza clave. Un ejemplo fue la celebración de la "Carrera solidaria y bautizo del avión A320neo - Virgen de Loreto" en la instalación industrial de Iberia en La Muñoza. Para este evento, la compañía garantizó la seguridad de los asistentes con la elaboración y cumplimiento del plan de emergencia, con el objeto de responder de manera eficaz y coordinada en el caso de producirse esta emergencia. Otras acciones llevadas a cabo durante 2019 fueron la campaña interna realizada con motivo del Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo, o el programa de mejora ergonómica que ha permitido entrenar a personas que realizan trabajos físicos, reduciendo el riesgo de lesiones y mejorando sus técnicas de trabajo ■

Nº de comités de seguridad y salud laboral	20 comités + 1 Comité Intercentros
Nº de delegados de prevención	91 (72 DP con comité + 13 DP sin comité + 6 DP intercentros)
% de los trabajadores representados en comités	100%

% tasa de absentismo por accidentes laborales	0,60% Tot. Iberia; 0,70% Tierra; 0,32% Vuelo
% siniestralidad frente al 2018	1,7%
Sanciones económicas por incumplimiento leyes de prevención	5

	Hombres	Mujeres
Número de días de baja por accidentes laborales o <i>in itinere</i>	21.422	12.731
Número de accidentes muy graves	1	0
Número de accidentes graves	1	0
Número de accidentes leves	674	324

Formación en Prevención de Riesgos Laborales 2019	Tierra	Vuelo
Número de cursos impartidos	286	53
Número de alumnos	14.999	796
Horas de formación en PRL por empleado	2,03	3



## ■ Formación



En 2019 se siguió impulsando la importante figura del **formador interno**, con programas focalizados en la formación de nuevos facilitadores en los que participaron más de 100 personas. Muchos de estos nuevos facilitadores impartieron formación para empleados de nuevo ingreso en la compañía, que experimentaron un gran incremento en todos los grupos laborales durante 2019.

Se ha potenciado la **formación en diversidad**, complementada con numerosas acciones de comunicación, y los programas de desarrollo de liderazgo, esenciales para los nuevos mandos nombrados durante 2019.

Como novedades, en 2019 se comenzó a formar a los empleados en materia de **protección de datos y de redes sociales**; también en las aplicaciones de Microsoft 365 y nuevas metodologías como Agile, básicas para la transformación digital en la que está inmersa la compañía.

La incorporación de nuevos aviones A350 y A320neo durante 2019 incrementó significativamente las horas de formación del colectivo de vuelo, pilotos y TCP.

Como medida específica de sostenibilidad, durante 2019 se consiguió una drástica **disminución del uso de papel**, gracias a iniciativas como el acceso digital a la información sobre las aulas o las encuestas en formato digital.

Cabe destacar el lanzamiento del nuevo programa de formación y entrenamiento de nuevos pilotos, **"Iberia Cadetes"**, mediante el cual la aerolínea financiará el 50% del coste de su formación, sin intereses. Iberia quiere contar con los profesionales mejor cualificados del sector, participando en su entrenamiento, y promover la profesión de piloto entre los jóvenes, ayudándoles en la financiación de su formación en condiciones muy ventajosas, para que puedan desarrollar su vocación ■

### Promedio de horas de formación por categoría laboral

Pilotos	161,62
TCP	36,58
Corporativa	10,77
Mantenimiento	59,61
Aeropuertos	31,2

En 2019 se impartieron 798.368 horas de formación, de las que el 40,63% fue online.





## ■ Selección y talento



### ■ Selección

El número de **procesos de selección resueltos en 2019 fue de 252, un 10% más que el año anterior**. Las vacantes individuales gestionadas externamente se incrementaron en un 17% frente a 2018. Al igual que sucedió el año anterior, este volumen

responde sobre todo a la necesidad de incorporar nuevas tripulaciones (Pilotos y TCP) para cubrir el aumento de nuestro plan de vuelos. Estos resultados son coherentes con el momento de crecimiento de la compañía ■



### ■ Talento

Gestionamos nuestro talento a través de dos palancas clave, la **evaluación del desempeño** y la **formación** en el puesto, para ayudar a nuestros empleados a crecer y desarrollarse dentro de la compañía. Periódicamente, y con modelos adaptados a las necesidades y requerimientos de nuestros diferentes colectivos, evaluamos y ofrecemos *feedback* de su desempeño

profesional. Teniendo en cuenta el resultado de estos procesos de evaluación periódicos, así como la formación requerida en el puesto, tomamos decisiones relacionadas con **sucesión y carrera, promoción y desarrollo**, y también identificamos su posible participación en **procesos de selección internos** (*job posting*) o su asistencia a programas de alto potencial, entre otros ■



### ■ Becas

En Iberia seguimos apostando por el talento joven y por su aprendizaje, facilitando su incorporación al mercado laboral a través de becas

de posgrado para recién graduados, asociadas a proyectos que se desarrollan en las distintas áreas de la compañía ■







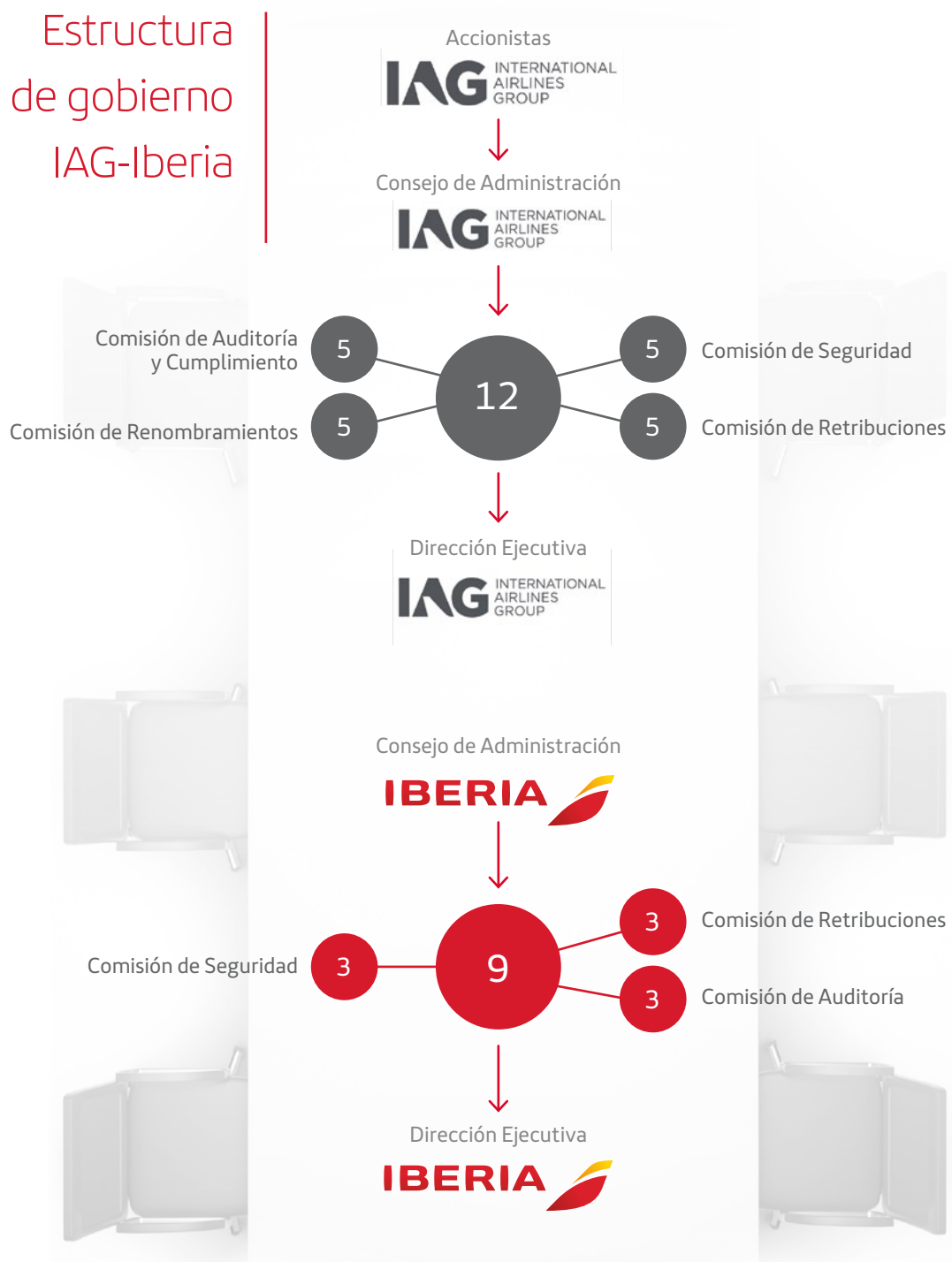
# Gobierno y grupos de interés





# Gobierno y grupos de interés

## Estructura de gobierno IAG-Iberia





Dentro de los órganos que participan en el gobierno corporativo, destacan los **Consejos de Administración de IAG y de Iberia**, que son responsables de definir los objetivos y estrategias de la empresa, incluyendo la responsabilidad de aprobar las líneas de política general, elaborar los programas y establecer prioridades para la realización del objeto social, así como impulsar y supervisar la gestión y cumplimiento de los objetivos establecidos.

Entre las múltiples funciones del Consejo de Administración, tanto el de IAG como el de Iberia, figuran: la aprobación del plan de negocio y de los presupuestos, de la estructura y de la política de financiación, de la política de supervisión y gestión de riesgos y de la política de

responsabilidad social corporativa, además del seguimiento periódico de la información interna y los sistemas de control, directamente y a través de los reportes efectuados por las **Comisiones de Auditoría**.

El Consejo toma conocimiento y aprueba el Informe de Responsabilidad Corporativa, una vez efectuada la verificación del mismo y tras su presentación al Comité de Dirección.

La política de nombramientos y la de retribuciones son responsabilidad de la **Comisión de Nombramientos** y de la **Comisión de Retribuciones**, respectivamente, ambas dependientes del Consejo de Administración del Grupo IAG ■

	Nº consejeros	Nº consejeros no ejecutivos	Nº mujeres
Consejo de Administración del Grupo IAG	12	10 (84%)	3 (25%)
Consejo de Administración de Iberia	9	4 (44%)	2 (24%)



## Grupos de interés

Profundizar en la relación con nuestros grupos de interés es uno de los objetivos del Plan de Sostenibilidad que desarrolla la compañía.

La relación entre IAG y el accionista es clave para el Grupo Iberia. Por esa razón, dispone de un área específica encargada de desarrollar los procesos de consulta entre los accionistas y el órgano superior de gobierno en materias económicas, ambientales y sociales ■

	Desglose	Objetivo	Canales de Comunicación	Análisis Materialidad
Clientes	Cientes de la línea aérea, servicios aeroportuarios y mantenimiento aeronáutico.	Lograr la satisfacción del cliente con nuestros servicios. Garantizar la sostenibilidad del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicaciones comerciales.</li> <li>- Oficinas de atención al cliente.</li> <li>- Iberia.com</li> <li>- Redes sociales.</li> <li>- Call centers.</li> <li>- Gestión de reclamaciones.</li> <li>- Eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con principales gestores del servicio al cliente.</li> <li>- Análisis de reclamaciones.</li> </ul>
	Asociaciones de líneas aéreas y alianzas.	Defender los intereses comunes dentro de la industria del transporte aéreo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación directa en estas asociaciones.</li> <li>- Grupos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de materialidad IATA.</li> </ul>
Sociedad	Medios de comunicación y sociedad en general.	Mantener una permanente interacción con los medios de comunicación. Informar e interaccionar de forma instantánea con la comunidad digital.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales.</li> <li>- Notas de prensa.</li> <li>- Web corporativa.</li> <li>- Entrevistas y encuentros con periodistas.</li> <li>- Relaciones institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con gestores de Comunicación externa.</li> <li>- Estudios del Centro de Investigaciones Sociológicas.</li> <li>- Análisis Merco y Madrid Excelente.</li> </ul>
	Medio ambiente.	Preservar el medio ambiente y el cuidado del entorno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe anual IAG.</li> <li>- Informe RC Iberia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislación aplicable.</li> <li>- Auditorías externas.</li> <li>- Resultados de materialidad interna y externa.</li> </ul>
	ONG y entidades sociales.	Colaborar de manera activa en organizaciones, especialmente aquellas relacionadas con nuestros empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canal de comunicación RSC.</li> <li>- Web corporativa.</li> <li>- ONG vinculadas.</li> <li>- Información voluntariado (Intranet).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de peticiones de ONG y fundaciones.</li> </ul>
Regulador	Administraciones públicas, AENA, Aviación Civil, OACI, IATA, gobiernos nacionales y locales.	Garantizar el cumplimiento de la norma en cada uno de sus ámbitos de actuación. Mantener una actitud colaboradora con los organismos reguladores para contribuir a maximizar el beneficio de la regulación sobre los grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos de trabajo.</li> <li>- Auditorías externas.</li> <li>- Comunicados específicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principales aspectos de la regulación aplicable.</li> </ul>
Empleados	Empleados.	Contribuir al desarrollo profesional y al bienestar de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales de comunicación internos.</li> <li>- Reuniones periódicas de los directivos con empleados.</li> <li>- Canal de denuncias.</li> <li>- Buzón de sugerencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta interna de materialidad.</li> <li>- Encuesta de Clima Laboral.</li> </ul>

	Desglose	Objetivo	Canales de Comunicación	Análisis Materialidad
Proveedores	Proveedores y subcontratistas.	Garantizar procesos de contratación transparentes y mantener una relación que aporte valor a todas las partes. Establecer y potenciar los criterios de compra responsable.	- Sistemas de gestión de proveedores.	- Entrevistas con gestores de contratación de servicios.
Accionistas	- Accionistas del Grupo IAG. - Analistas de mercado.	Trasmitir de manera transparente toda la información corporativa y financiera relevante. Cumplir las obligaciones de gobierno corporativo.	- Oficina del accionista y relación con inversores. - Junta de Accionistas. - Consejo de Administración. - Informes trimestrales y anuales. - Presentaciones a los mercados. - Página web de IAG.	- Criterios de inversión responsable. - Principales aspectos tratados en Junta de Accionistas. - Funciones de Gobierno Corporativo dependientes del Consejo de Administración.





## Gestión de riesgos del negocio

Uno de los objetivos prioritarios de Iberia es identificar los riesgos más significativos para la empresa y valorar su impacto a nivel económico, probabilidad de ocurrencia y horizonte temporal.

Para ello, cuenta tanto con la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG, como con la Comisión de Auditoría de Iberia, constituida en 2017 en cumplimiento de la normativa aplicable ■

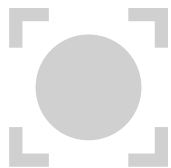
Sus funciones principales son:

- ✈ Supervisar la eficacia y revisar periódicamente los sistemas de control interno, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos de las diferentes empresas del grupo.
- ✈ Servir de canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores externos.
- ✈ Emitir opinión sobre la independencia del mismo.
- ✈ Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva.



Gracias a su gestión, se ponen en marcha actuaciones de control para reducir o eliminar el impacto de los riesgos y lograr la consecución de los objetivos planteados. Además, en

el caso de la Comisión de Auditoría de Iberia, coordina su actividad con la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG ■



## Ética e integridad

Iberia aplica el **Código General de Conducta del Grupo IAG**, que regula la conducta de consejeros, directivos y empleados del Grupo en el cumplimiento de sus funciones y en sus relaciones comerciales y profesionales.

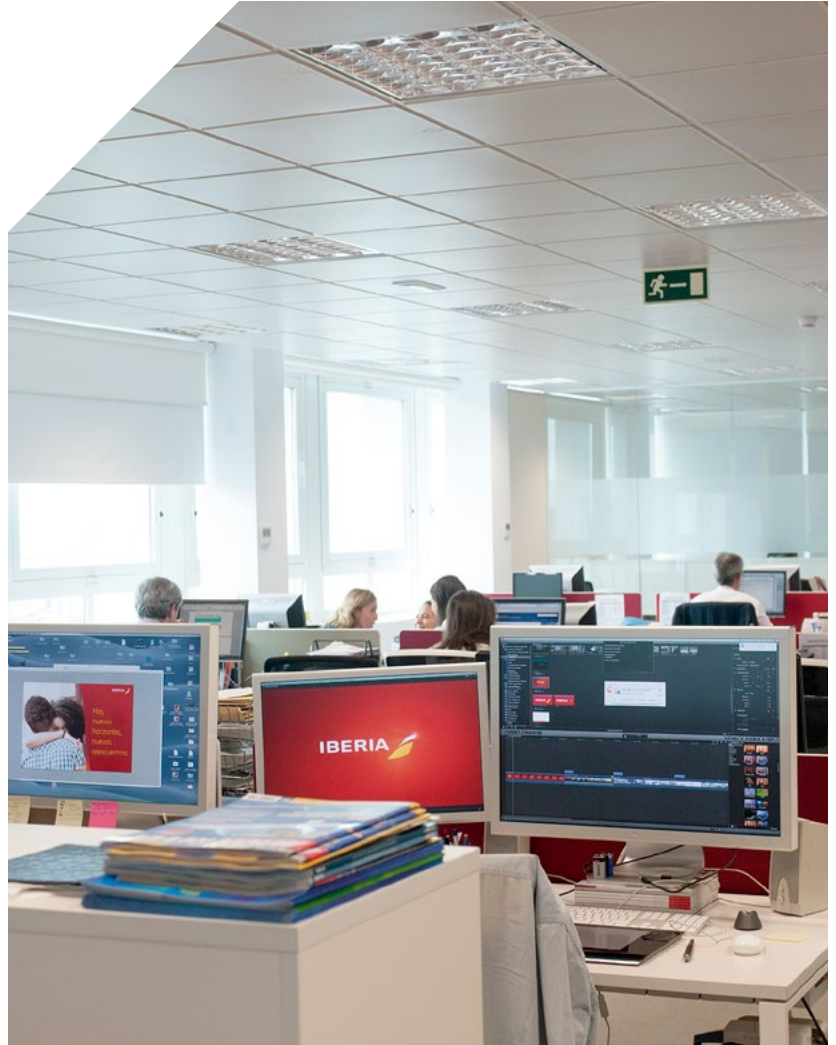
El código establece la obligación de evitar que intereses personales o familiares puedan influir en las decisiones, actuaciones, servicios o asesoramientos adoptados, realizados o prestados en nombre de Iberia.

Las obligaciones de los consejeros vienen determinadas en el reglamento

del Consejo de Administración y en los Estatutos Sociales de IAG e Iberia. En el Informe Anual de Cuentas se analiza su cumplimiento.

Al igual que en el ejercicio anterior, en 2019 no se detectó ninguna situación de conflicto de interés en el desarrollo de las funciones del Consejo de Administración de Iberia ni de su Comité de Dirección.

IAG dispone del **Código de Conducta para Proveedores**, que es de aplicación al suministro de cualquier bien y/o servicio prestado tanto a IAG como a cualquiera de sus empresas ■



## Auditoría interna y externa



Los requisitos de transparencia de los mercados de valores son una cuestión de importancia para aportar seguridad sobre la fiabilidad de la información financiera. Por esa razón, y según lo establecido en la política de control interno de la información financiera, Iberia cuenta con sistemas de vigilancia basados en el marco de referencia establecido por la CNMV.

Dichos sistemas de control interno se configuran en torno a un protocolo de procesos que deben ser seguidos por el **Consejo de Administración**, la **Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG**, la **Comisión de Auditoría de Iberia**, la **Alta Dirección** y el personal involucrado de la entidad ■

## Comité de cumplimiento normativo

El Grupo Iberia pone a disposición de todo su personal diferentes herramientas para asesorarse, así como para solucionar cualquier incidencia que observen. También existe un canal de denuncias, gestionado por un proveedor externo, de forma que se garantiza plenamente la confidencialidad. Todas las denuncias son analizadas

y comunicadas al **Comité de Cumplimiento Normativo**, formado por la Alta Dirección de la compañía, para su revisión y toma de decisiones. Anualmente la compañía realiza una auditoría interna del modelo de prevención de delitos de cumplimiento normativo (*compliance*), que asegura un modelo siempre actualizado ■

## Normas de la competencia



El programa para cumplir las normas de competencia se fundamenta en una matriz de riesgo específica a nivel de IAG. Su implementación se asegura a través del compromiso de la Alta Dirección con la estrategia de cumplimiento aprobada.

Asimismo, se refleja en el compromiso de cumplimiento dentro del Código de Conducta de la compañía, la orientación interna a los empleados a través de la **Guía de Cumplimiento de Competencia** y el desarrollo de directrices específicas, iniciativas de formación, canal de reporte/denuncia internos y la monitorización de procesos ■



## Cumplimiento de la normativa europea de derechos de pasajeros



Iberia está comprometida con el cumplimiento del **European Aviation Customer Commitment**, código de conducta que suscribió el 2 de julio de 2002 junto al resto de las compañías aéreas integradas en la Asociación Europea de Aerolíneas (AEA).

En dicho código se establecen obligaciones como respetar la tarifa acordada, proporcionar cuanta información sobre la compañía operadora se requiera, notificar las

incidencias y asistir a los pasajeros, agilizar el pago de los reembolsos o atender a los pasajeros de movilidad reducida y menores de edad.

Otro punto importante en relación con los derechos del pasajero es la atención a sus reclamaciones. Iberia cumple la normativa europea en materia de indemnización y de asistencia a los pasajeros en caso de denegación de embarque, cancelación o gran retraso de vuelo ■





## Política anticorrupción



Integramos la lucha contra la corrupción y el soborno dentro del programa de **Prevención de Delitos**. Se trata de un conjunto de medidas para prevenir, detectar y reaccionar ante posibles delitos contemplados en el Código Penal español.

Además, supone un compromiso de permanente vigilancia y sanción de las conductas no éticas, así como de mantenimiento de mecanismos efectivos de comunicación y concienciación de todos los empleados para fomentar una cultura preventiva.

Con el propósito de dar cumplimiento a la política anticorrupción de la compañía, así como a la normativa interna de cumplimiento normativo,

Iberia lleva a cabo de forma continua procesos de **due diligence** (análisis y búsqueda de información) a terceras partes vinculadas a la misma. Específicamente, se comprueba la idoneidad de licitantes en concursos y de intermediarios comerciales, según diversos criterios establecidos.

En 2019 se realizaron 129 procesos de **due diligence** enfocados a la integridad de terceras partes. Adicionalmente IAG GBS, compañía del Grupo IAG encargada de centralizar todos los procesos de contratación de terceros y pago de facturas, lleva a cabo un análisis global del nivel de cumplimiento y adecuación a la normativa de dichos terceros ■

## Derechos humanos

Iberia se ha adherido a la declaración de IAG sobre esclavitud moderna. Aplicable a todas las personas que trabajan en la compañía o en su nombre, incluye una política de tolerancia cero en esta materia.

Dicha política es comunicada a todos los proveedores, contratistas y socios al comienzo de la relación comercial y se refuerza, en su caso, en el desarrollo de dicha relación ■



## Compras responsables



La gestión de compras y contrataciones de Iberia se gestionan a través de IAG Global Business Services (IAG GBS), que, alineada con los objetivos de Iberia, se regula por procedimientos internos.

En el proceso de licitación establecido se incluye un cuestionario en el que se evalúan aspectos de **Responsabilidad Social Corporativa** (RSC) y políticas y normas laborales, revisados por el área de contratación. Son objeto de seguimiento las cláusulas relativas a:

**confidencialidad, propiedad industrial, protección de datos, compromiso laboral, compromiso medioambiental, Pacto Mundial de Naciones Unidas, y cumplimiento normativo.**

La evaluación del cumplimiento de estas cláusulas se realiza con una periodicidad adecuada en función de la información de seguimiento, del nivel de riesgo para la reputación de la compañía y de la importancia para la cadena de valor.

Las cláusulas relativas al Pacto Mundial de las Naciones Unidas obligan al adjudicatario del servicio a:

- ✈ Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- ✈ Asegurarse de que no es cómplice en la vulneración de los derechos humanos.
- ✈ Apoyar, en el ámbito laboral, las libertades y derechos de sus empleados.
- ✈ Apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- ✈ Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente, así como estimular el desarrollo y la difusión de las tecnologías más respetuosas con el mismo.
- ✈ Fomentar las iniciativas que sean necesarias para promover una mayor responsabilidad ambiental.

IAG GBS continuó avanzando en 2019 en el ámbito de la salud, la seguridad y el medio ambiente mediante la realización de **auditorías** y del trabajo con los proveedores para ser líderes en seguridad, gracias a la formación y el desarrollo de programas locales ■





Desempeño  
sostenible





# 04 Desempeño sostenible

## Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial



El crecimiento sostenible de las operaciones es una de las prioridades de la compañía. Iberia está comprometida con el cumplimiento de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas** y tiene el objetivo de lograr emisiones netas cero de CO<sub>2</sub> en el año 2050. Para ello, desarrolla iniciativas que contribuyen a la mejora en la eficiencia de las operaciones, la

gestión sostenible de los residuos o el uso de las energías renovables, en todas las áreas de la compañía. Además, la compañía quiere contribuir al bienestar de las comunidades en las que desarrolla su actividad y está comprometida con la infancia desfavorecida, la salud infantil y la integración de las personas en riesgo de exclusión ■

Los ODS son el centro de la estrategia de sostenibilidad y las iniciativas que se desarrollan contribuyen directa o indirectamente a la consecución de todos ellos, aunque con el foco en los siguientes:





## Adhesión a iniciativas

Iberia está adherida a las siguientes iniciativas nacionales e internacionales, que utiliza como referencia permanente de su estrategia de sostenibilidad:

- ✈ **Pacto Mundial de las Naciones Unidas** (Iberia, junto con otras 13 empresas del sector turístico, participa en el grupo de trabajo "Turismo responsable", que coordina la Red Española de Pacto Mundial).
- ✈ **Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.**
- ✈ **Convenios Fundamentales de la Organización Internacional de Trabajo.**
- ✈ **Principios de buen gobierno corporativo de la OCDE.**
- ✈ **Programa de Empresas por una sociedad libre de violencia de género, del Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad.**
- ✈ **Código ético mundial para el turismo, de la Organización Mundial del Turismo.**
- ✈ **Convención Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre (CITES).**
- ✈ **Declaración de United for Wildlife Transport Taskforce Buckingham Palace.**
- ✈ **Grupo Español de Crecimiento Verde**, asociación de empresas españolas que tiene como fin general trasladar a la sociedad y a las Administraciones públicas su visión sobre el desarrollo de un modelo de crecimiento económico sostenible ■

## Sostenibilidad social

Iberia contribuye al bienestar de las comunidades en las que desarrollamos nuestra actividad y estamos comprometidos con la infancia desfavorecida y la salud

infantil, la integración de las personas en riesgo de exclusión y el desarrollo de las sociedades de los destinos a los que volamos. Para ello, colaboramos en distintos proyectos e iniciativas:

### ■ Infancia desfavorecida y salud infantil

VER WEB 

#### ONG Mano a mano.

Fue fundada en 1994 por empleados de Iberia, para aprovechar los espacios libres de las bodegas de carga de los vuelos de la compañía y enviar ayuda humanitaria a los países afectados por catástrofes naturales o guerras. Este **compromiso con los desfavorecidos** en situaciones de peligro también llevó a la ONG a desarrollar proyectos de salud infantil. En la actualidad, Iberia colabora con Mano a Mano en el traslado de niños que requieren un tratamiento médico urgente para salvar su vida y en el transporte de carga de ayuda humanitaria ■



VER WEB



### Fundación Sepla Ayuda.

Se constituyó en el año 2006 con el **objetivo de ayudar a las personas necesitadas** a través de proyectos de educación, alimentación, asistencia sanitaria y, en general, atención a todas sus necesidades básicas en condiciones dignas. Esta fundación, que cuenta con la colaboración de Iberia, tiene sus principales proyectos centrados en el campo de la educación en países de África y América Latina ■

VER WEB



### Aviación Sin Fronteras.

Entidad sin ánimo de lucro y declarada de bien social, creada por iniciativa de trabajadores del mundo de la aviación y que desarrolla proyectos basados en la **colaboración y el servicio a los demás**. Iberia colabora con esta asociación, que extiende sus “alas” en proyectos de salud infantil, integración, y desarrollo/cooperación internacional ■

VER VÍDEO



### Unicef.

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia lleva más de 70 años trabajando en la defensa de los derechos de todas las niñas y niños en más de 190 países y territorios. Pero no lo hacen solos, trabajan con gobiernos, ONG, madres y padres, profesores, empresas y personas interesadas en conseguir un mundo mejor para la infancia. Iberia colabora con Unicef desde 2013; en este tiempo, y **gracias al compromiso de nuestros clientes, hemos conseguido vacunas para más de un millón de niños de Angola, Chad y Cuba** ■





VER VÍDEO

**Make-A-Wish.**

Trabaja desde 1999 con la misión de llevar ilusión a niños y niñas que padecen enfermedades graves y a sus familias. Las ilusiones de los niños son una fuente de alegría y fortaleza emocional, que contribuye a mejorar su respuesta ante la enfermedad. Colaboramos desde 2001 con la misión de Make-A-Wish-Spain como transportista oficial, y en este tiempo **hemos contribuido a cumplir los sueños de cerca de 300 niños** ■

**Save the Children.**

Echó a andar en 1919 con el objetivo de crear un mundo donde todos los niños y niñas puedan sobrevivir, recibir una educación y estar protegidos. Desde entonces han conseguido muchos hitos, pero sigue trabajando día a día para llegar hasta el último niño, para asegurar que todos ellos sobreviven, aprenden y están protegidos frente a la violencia. **Iberia apoya la labor de Save the Children en su proyecto "Institutos Construyendo Paz", que enseña herramientas para la vida a los niños de escuelas secundarias de Ciudad de Guatemala** ■





### **Fundación Juegaterapia.**

Nació en la primavera de 2010 para alegrar la vida de los niños ingresados en hospitales. Desde entonces, donan consolas, tabletas y videojuegos a las áreas pediátricas de hospitales, construyen jardines en las azoteas de hospitales infantiles y apoyan la labor del Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas (CNIO). Desde el año 2016 se han vendido más de 4.000 muñecos Baby Pelones a bordo de los aviones de Iberia, cuya recaudación se ha destinado íntegramente a la Fundación Juegaterapia. ■

VER VÍDEO



## ■ Integración de colectivos en riesgo de exclusión



### Envera.

Fue creada en 1977 por empleados de Iberia con hijos con necesidades especiales y tiene por objetivo la protección e integración social y profesional de personas con discapacidades físicas, psíquicas y sensoriales. Envera atiende cada año a 1.500 personas con diversidad funcional, dispone de 330 plazas en servicios asistenciales y proporciona empleo a más de 400 personas con discapacidad.

Iberia colabora activamente con esta organización en su misión de integrar socio laboralmente a estas personas a través de una atención integral a lo largo de su ciclo vital. En los **centros especiales de empleo de Envera** se realizan trabajos para Iberia como el estuchado de la cubertería de consumo a bordo de nuestros aviones, la gestión documental o la lavandería de la lencería de los aviones y uniformes, o la gestión de inventario de los almacenes de componentes de aviones ■

VER WEB



### Fundación Integra.

Apoya a personas en exclusión social y con discapacidad para que retomen las riendas de su vida a través de la inserción laboral. Iberia forma parte de **"Compromiso Integra", red de empresas y entidades comprometidas con el empleo socialmente responsable**, que apoyan y participan activamente en la integración laboral de mujeres víctimas de violencia de género mediante la contratación directa, el voluntariado corporativo y la sensibilización ■

VER WEB





## ■ Proyectos de desarrollo en destinos



### Aula Iberia en Guatemala.

En marzo de 2017, Iberia y Mano a Mano inauguraban el “Aula Iberia” en el Centro Educativo Maya Kaqchikel Beleje Noj, en Guatemala. Este proyecto de escolarización, orientado a promover la **inserción laboral** dentro de la comunidad de Los Tunayes, en San Martín Jilotepeque, es la **única escuela de secundaria de esta región rural**. Desde entonces, 40 jóvenes reciben cada año formación en este centro educativo, impulsado por la Asociación de Desarrollo Comunitario Rural (ADECOR) y con el apoyo financiero de la ONG Mano a Mano, creada en el seno de Iberia. En 2019, Mano a Mano financió la instalación de la red de internet en las aulas y un grupo de empleados de Iberia viajaron como voluntarios hasta Guatemala para impartir la asignatura de Computación ■

### Proyecto de agua potable en Marruecos.

La ONG Mano a Mano, en colaboración con AMED (Asociación Mediterráneo para el Desarrollo y la Protección del Medio Ambiente), está llevando agua potable a Douar Afernou el Fouki, una zona rural de Marruecos en la provincia de Larache. Este proyecto ha sido posible **gracias a la financiación conseguida a través de la subasta solidaria de las dos Meninas de Iberia que formaron parte de la exhibición “Meninas Madrid Gallery 2018”**. El proyecto consiste en la rehabilitación de dos fuentes ya existentes y en la construcción de un reservorio y una canalización de agua hasta las casas de los habitantes de la región. El objetivo final es la mejora de las condiciones de vida de las personas, y más específicamente de las mujeres y los niños, ya que son las mujeres las encargadas de acarrear el agua hasta las viviendas y en muchas ocasiones los niños ayudan en estas tareas, lo que les empuja al abandono escolar ■



## ■ Otros proyectos.

### Organización Nacional de Trasplantes.

Iberia apoya activamente la labor de la Organización Nacional de Trasplantes (ONT). Prestamos nuestros recursos para agilizar y facilitar el transporte de órganos hasta su destino, garantizando la supervivencia del órgano y la viabilidad del trasplante. Desde el año 2003, se han transportado más de 400 órganos para trasplantes en nuestros aviones ■

### Avios Solidarios.

Dentro de su proyecto de transformación, Iberia convocó un **laboratorio de ideas** para que sus **empleados** pudieran introducir en la compañía mejoras que fueran sostenibles en cualquier ámbito. Avios Solidarios ha sido la primera propuesta en materializarse; gracias a esta iniciativa, **los clientes Iberia Plus podrán donar sus Avios** a proyectos de cooperación al desarrollo, salud infantil e integración social, entre otros. Este proyecto es un ejemplo de innovación abierta y acción de responsabilidad social corporativa que Iberia desarrolla en colaboración con sus clientes y empleados ■

VER VÍDEO



... los clientes de Iberia Plus podrán donar sus Avios a proyectos de cooperación al desarrollo, salud e infantil e integración social, entre otros.



## Sostenibilidad medioambiental

El crecimiento sostenible de las operaciones es una de nuestras prioridades y para ello se desarrollan los siguientes proyectos:

VER VÍDEO



VER WEB



### Estrategia Flightpath Net Zero.

Iberia, como parte del Grupo IAG, se compromete a lograr emisiones netas cero en el año 2050.

Para la consecución de este objetivo, se han marcado los siguientes objetivos intermedios:

- ✈ 2025: Reducción de las emisiones por pasajero en un 10% (comparado con 2020).
- ✈ 2030: 20% emisiones netas.
- ✈ 2050: Emisiones netas cero.

Con esta estrategia Iberia se alinea con el objetivo marcado por el Panel Intergubernamental del Cambio Climático, IPCC por sus siglas en inglés, para mantener el aumento de temperatura medio global en el límite de 1,5°C.



### Renovación de flota.

Iberia está incorporando a su flota **los aviones más eficientes, avanzados y silenciosos del mercado**. Los **A350-900** son aeronaves de última generación, que tienen un consumo de combustible y generación de **emisiones de CO<sub>2</sub> hasta un 35% menor** que los aviones a los que reemplaza. Los **A320neo emiten menos CO<sub>2</sub> y un 50% menos de óxidos de nitrógeno**. Iberia ya dispone de seis unidades del A350-900 y de cinco unidades del A320neo ■



### Medidas operativas de eficiencia de combustible.

Se desarrollan e implementan medidas adicionales para la reducción del consumo de combustible y, consecuentemente, de las emisiones de CO<sub>2</sub>. **La puesta en marcha de este tipo de operaciones evitó la emisión de más de 40.000 toneladas de CO<sub>2</sub> en 2019**. Algunas de estas iniciativas son:

- ✈ La **reducción del uso de la Unidad de Energía Auxiliar** (APU, por sus siglas en inglés), que se utiliza para suministrar al avión la energía necesaria para su arranque, fomentando al máximo el uso de las instalaciones de tierra, evitando así el consumo de combustible del avión.
- ✈ La **optimización del sistema de gestión de combustible**: búsqueda del nivel de vuelo óptimo mediante el sistema Nimbus; optimización del combustible al alternativo mediante las mejoras en la política de aeropuertos alternativos más cercanos; promoción de operativas más eficientes, como las aproximaciones verdes en Heathrow o el SETO/SETI ■



VER VÍDEO

**Gestión sostenible de los residuos generados a bordo.**

- El proyecto LIFE + Zero Cabin Waste, liderado por Iberia, con la participación de Gate Gourmet, Ferrovial, Ecoembes y ESCI-UPF, ha creado un modelo de gestión sostenible para los residuos de cáterin. En 2019 se reciclaron más de 2.250 toneladas de envases en los vuelos de Iberia gracias a este proyecto.

Zero Cabin Waste empezó en 2016 con el análisis y caracterización de los residuos generados en los aviones, el posterior diseño del trolley más adecuado para llevar a cabo la **separación a bordo** y, por último, su implementación en junio de 2019 en todos los vuelos que opera Iberia. El pasado año se separaron, para su posterior reciclaje, un total de 2.253 toneladas de residuos, cifra que supone un aumento del 42% respecto a los datos registrados antes del comienzo de este proyecto.

Para hacerlo posible, Iberia ha introducido a bordo de sus aviones unos **carros compartimentados**, que permiten separar los envases de plástico, latas y bricks (los residuos que se depositan en el contenedor amarillo) y los envases de papel y cartón (los del contenedor azul) del resto de los residuos. Además, desde que LIFE + Zero Cabin Waste se puso en marcha se han realizado **jornadas de formación a más de 4.000 profesionales de la compañía** para sensibilizarles acerca de la importancia de reciclar para cuidar del medioambiente.



Asimismo, a través de Zero Cabin Waste, la compañía aérea ha realizado otras **iniciativas para reducir los residuos** que se generan en sus vuelos, tales como suprimir la prensa a bordo o reducir los envoltorios de plástico de mantas o auriculares. Todas estas medidas han permitido rebajar un 15% el peso en vuelo y, al mismo tiempo, reducir **más de 5.000 toneladas de residuos solo en 2019** ■



### Digitalización.

El Electronic Flight Bag y la prensa digital han permitido **reducir el peso** que se carga en el avión **y consecuentemente el consumo de combustible y emisiones de CO<sub>2</sub>**.

- ✈ **Electronic Flight Bag:** en sustitución de las carteras de documentación que llevan los pilotos ha reducido de media 60 kilos de peso por vuelo, evitando 1.908 toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub> al año.
- ✈ Iberia ha sustituido la prensa a bordo por una aplicación en la que se pueden elegir entre más de 7.000 publicaciones para disfrutar durante el vuelo. Esto ha permitido **reducir más de 20 toneladas al mes de residuo de papel** ■





### Reducción de uso de plásticos.

Iberia ha reducido en 68,5 toneladas anuales el plástico que llevamos a bordo, mediante una serie de iniciativas:

- ✈ La bolsa de plástico que envolvía las mantas y edredones se ha sustituido por una banda de papel.
- ✈ Se han eliminado los envoltorios de algunos artículos de los neceseres de la clase Business en vuelos de largo radio.
- ✈ Los auriculares de Turista, Turista Premium y Business tampoco están envueltos ya con plástico.
- ✈ El kit infantil que se entrega a los niños en vuelos de largo radio tampoco lo está.
- ✈ En lugar de removedores plástico para bebidas, ahora solo se utilizan removedores de bambú.
- ✈ Las nuevas bolsas que se utilizan para recoger la lencería de los aviones (mantas, edredones y almohadas) tienen un menor espesor que las que sustituyen.
- ✈ Se están ofreciendo pajitas de papel en lugar de vasos de plástico para algunas bebidas ■





### Equipos de tierra más eficientes en aeropuertos.

Desde 2015 **se ha renovado el 80 % de los equipos tierra y el 40 % de los que por su modelo tienen posibilidad de ser eléctricos ya lo son**, permitiendo una reducción muy significativa de emisiones y del consumo de combustibles fósiles. Además, se están desarrollando dos proyectos con el doble objetivo de rebajar el consumo de combustible y las emisiones atmosféricas:

- ✈ **Catalizador.** Este dispositivo facilita una combustión más limpia del combustible, lo que reduce la emisión de gases contaminantes y aumenta la potencia del motor.
- ✈ **Telemetría.** Se están incorporando dispositivos de geolocalización en la flota de equipos de tierra para ser más eficientes en términos de consumo de combustible y emisiones y garantizar la seguridad en las operaciones en los aeropuertos ■

### Energía eléctrica de origen renovable en todas nuestras instalaciones.

**Toda la energía eléctrica que se consume en las instalaciones propiedad de Iberia** (Antigua Zona Industrial, La Muñoza, Terminal de Carga, Comité Intercentros en Núñez de Balboa, rótulo luminoso de Avenida de América, en Madrid, y hangar de mantenimiento de Barcelona) **proceden ya de fuentes 100% renovables.** El impacto ambiental que resulta de la utilización de esta energía es nulo, ya que la emisión de gases de efecto invernadero, como el CO<sub>2</sub>, se reduce a cero ■



### Iluminación más eficiente y ecológica en nuestros hangares.

En 2017 se inició en La Muñoza un proyecto liderado por el área de Servicios Generales y alineado con el objetivo de la compañía de buscar la eficiencia energética y proteger el medioambiente. Se trata de la renovación de las luces que iluminan los talleres y hangares de La Muñoza, que desde hace dos años se están sustituyendo por otras más eficientes y ecológicas. En el edificio de Motores, Talleres Generales y los hangares 4,5,6 y 7 se han retirado las luces, que hasta ahora eran de halogenuro metálico y de vapor de mercurio, por luces led. **Sólo el ahorro energético de los hangares es de cerca de 1,5 millones de KWh** ■

VER VÍDEO



### Bosque Iberia.

Este proyecto es una pequeña muestra del **compromiso de Iberia de contribuir al bienestar de las comunidades en las que desarrolla su actividad**. La plantación de los primeros 1.500 árboles se realizó en noviembre de 2019, con la participación de empleados de Iberia, acompañados por el presidente de la compañía y el Comité de dirección, junto con representantes del Ayuntamiento de Paracuellos del Jarama. En los próximos tres años, el Bosque Iberia **llegará a contar con 4.000 unidades de varias especies autóctonas**, como sauces arbustivos, cornejos, romeros, chopos, olmos, enebros, encinas o pinos, configurando un área de esparcimiento para los vecinos de **Paracuellos del Jarama** ■





### COP25.

Como muestra del **compromiso con la sostenibilidad ambiental**, Iberia participó en la Cumbre del Clima COP25, celebrada en Madrid en diciembre de 2019. Durante las dos semanas que duró la Cumbre, la compañía intervino en diferentes eventos en torno a la sostenibilidad el sector de la aviación, la industria del turismo y sectores asociados. En estos encuentros se trataron todos los retos ambientales del sector, fundamentalmente los relacionados con las medidas a adoptar para su descarbonización.

Dentro del marco de la Cumbre del Clima, Iberia recibió el **reconocimiento al liderazgo climático empresarial otorgado por el Business Ambition for 1.5°C del Global Compact España**, al que Iberia se ha unido recientemente. ■

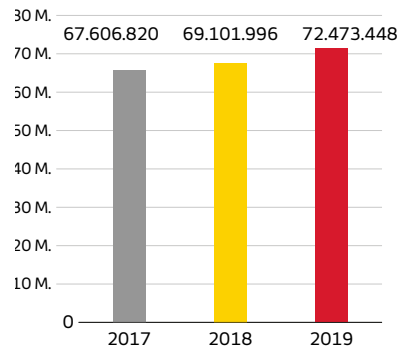
### H2020 Aviator.

Este proyecto, liderado por el INTA y en el que Iberia participa junto con otros 16 socios, está financiado por el programa europeo de investigación e innovación **Horizonte 2020** y el Centro de Investigación de Canadá (NRC). La participación de la compañía se enmarca dentro del objetivo de lograr una operación más sostenible, con la que se pretende contribuir a que la industria aeronáutica tenga un **mayor conocimiento de las emisiones para desarrollar motores más eficientes y limpios**. Este año se realizarán las primeras mediciones de la composición y los mecanismos de dispersión de las emisiones de los motores de los aviones. ■

\* Los datos de estos indicadores se corresponden únicamente con la compañía Iberia, salvo otra indicación.

## ■ Indicadores ambientales

### ■ Consumo de energía interno total (Gj)

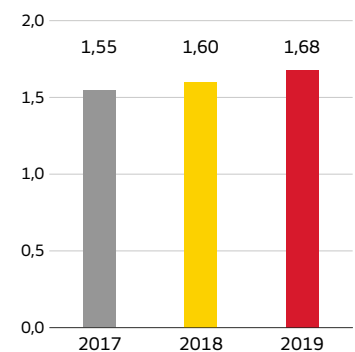


El 98,9% de la energía es consumida en las operaciones de vuelo, que utilizan como fuente de combustión el queroseno de aviación (Jet-A1) cuyas ventajas económicas y técnicas hacen inviable hasta la fecha el uso de opciones alternativas. El resto de energía (1,1%) es consumida en las operaciones en tierra. El incremento de consumo de energía en los últimos años se corresponde con un aumento de operación de la compañía ■

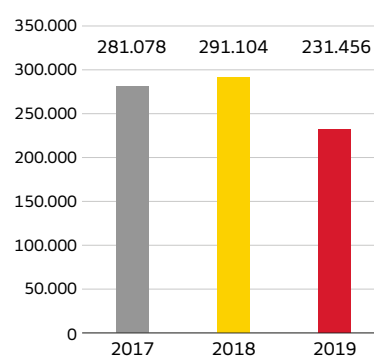
### ■ Combustible para reactores de aviones (millones de toneladas)



El incremento de consumo de combustible es debido al aumento de la actividad experimentada en los últimos años ■

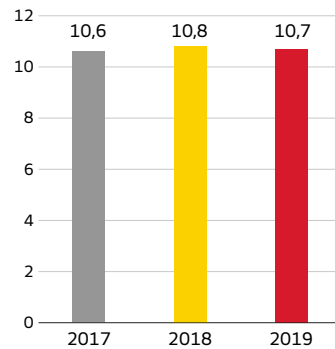


### ■ Consumo de energía eléctrica total (Gj)



Para reducir su consumo de energía eléctrica la compañía está desarrollando proyectos de mejora de eficiencia energética, como la utilización de luces tipo LED en sus instalaciones ■

## ■ Edad media de flota (años)

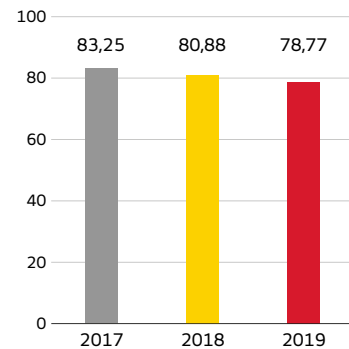


\* incluye Iberia Express y Level - Barcelona.

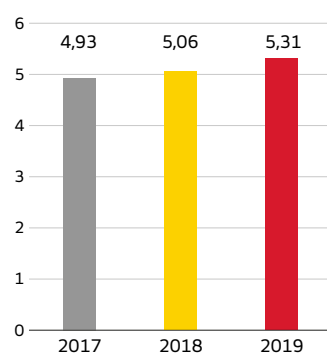
## ■ Intensidad de emisiones por operaciones vuelo (g/CO<sub>2</sub> por pasajero - km transportado)

El indicador de intensidad de emisiones por operaciones vuelo mejora significativamente por la incorporación de los nuevos A320neo y A350-900, hasta un 35% más eficientes que los aviones a los que sustituyen. También las iniciativas de eficiencia de combustible tienen un impacto positivo en este indicador, en 2019 evitaron la emisión de más de 40.500 T de CO<sub>2</sub> ■

\* incluye Iberia Express.



## ■ Emisiones directas de GEI, Alcance 1 (millones de toneladas de CO<sub>2</sub>e)

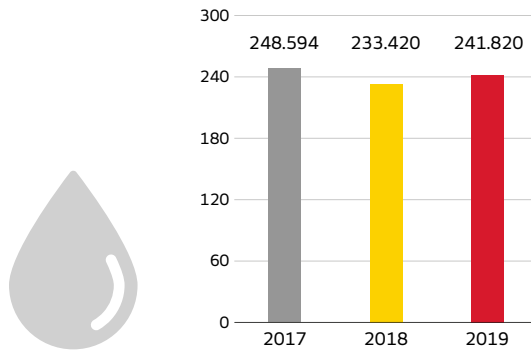


El incremento de emisiones directas de los últimos años se deben al aumento de las operaciones de vuelos y del número de aeronaves ■



\* Los datos de estos indicadores se corresponden únicamente con la compañía Iberia, salvo otra indicación.

## ■ Consumo de agua (m<sup>3</sup>)

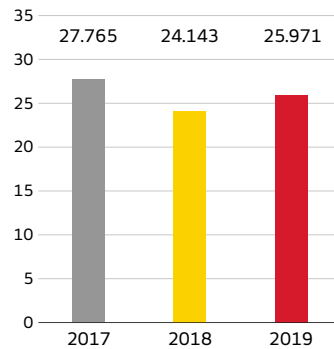


El consumo de agua se redujo en 2018 gracias a la implementación de políticas de ahorro, cambios en los modelos de trabajo, y campañas de sensibilización entre empleados. El incremento de consumo en 2019 se ha producido por el aumento de actividad de la compañía ■



## ■ Emisiones tierra (toneladas de CO<sub>2</sub>)

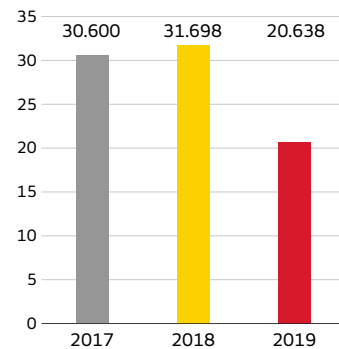
### ■ Emisiones directas. Alcance 1



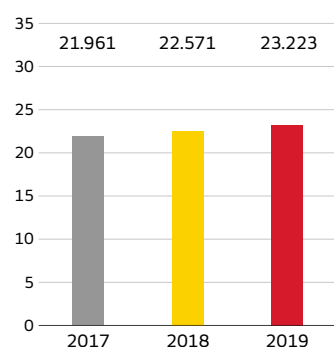
Estas emisiones son las debidas a calderas y grupos electrógenos de gasóleo y gas natural; además de las emisiones producidas por los vehículos de gasóleo cuando realizan las labores de asistencia a las aeronaves. En 2018 habían disminuido por la sustitución de calderas y grupos electrógenos de gasóleo y el aumento de la flota de vehículos eléctricos; el ligero incremento de 2019 se corresponde con el aumento de operaciones ■

### ■ Emisiones directas. Alcance 2

Las emisiones de Alcance 2 se corresponde con las emisiones generadas en la producción de electricidad que se consume en las instalaciones de la compañía. El descenso de 2019 se consigue gracias a la sustitución de la iluminación antigua por luces más ecológicas tipo LED; también ha influido que el mix energético español ha reducido sus emisiones ■



### ■ Emisiones directas. Alcance 3



Otras emisiones indirectas (Alcance 3). Son producidas por el transporte de empleados al lugar de trabajo ■

\* Los datos de estos indicadores se corresponden únicamente con la compañía Iberia, salvo otra indicación.

## ■ Calidad de aire local

**Los estándares de emisiones de gases como el óxido de nitrógeno ( $\text{NO}_x$ ) y ruido están fijados por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI),** que es la responsable de establecer los límites de emisión de estos gases y niveles de ruido para los aviones.

- ✈ 100% de cumplimiento en cuanto a las buenas prácticas definidas en el CAEP4.
- ✈ Si bien los estándares más restrictivos en el CAEP6 y CAEP8 no son de aplicación a los motores de los aviones de la compañía, se ha analizado su grado de cumplimiento como ejercicio de buena práctica, alcanzándose un 90% y un 50%, respectivamente. En los próximos años se espera un aumento de estos porcentajes por la introducción de la nueva flota A350 y A320neo ■



## ■ Ruido

- ✈ 100% de cumplimiento del estándar de ruido definido en el CAEP3.
- ✈ 100% la flota cumple con el CAEP4.
- ✈ 43% de cumplimiento con el nuevo estándar CAEP14.

Para atenuar el impacto del ruido en sus operaciones, Iberia realiza los procedimientos operativos establecidos por la Dirección General de Aviación Civil española: efectúa un uso limitado en los aeropuertos de los motores auxiliares, reduce la utilización del freno por inversión del empuje (reversa) y sigue las rutas establecidas por el control aéreo de entrada y salida de los aeropuertos ■

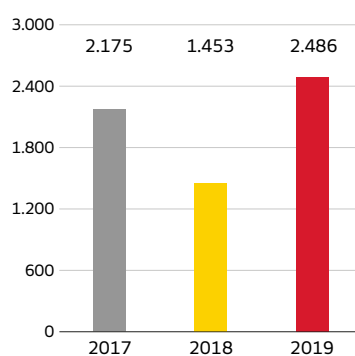


## ■ Efluentes

El agua utilizada en las instalaciones industriales de Iberia en Madrid es tratada por las estaciones depuradoras de aguas residuales (EDAR). En 2019, se vertieron 95.884 metros cúbicos a una EDAR urbana que vierte al río Jarama, cifra que se mantiene sin variaciones significativas respecto a los últimos años ■



## ■ Residuos (toneladas)

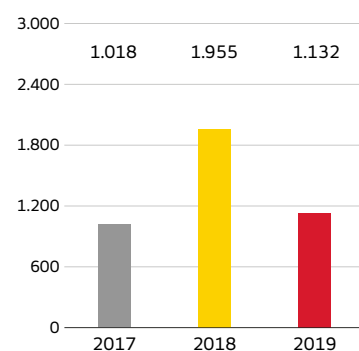


### RSU

Iberia produjo 2.486 toneladas de residuos sólidos urbanos (RSU) como consecuencia de su actividad en zonas industriales, en los aeropuertos y en la gestión de la carga ■

### RRPP

Los residuos peligrosos (RRPP) se redujeron en 2019 hasta 1.132 toneladas. Estos residuos fueron entregados a gestores autorizados, los cuales definen el método de eliminación ■









## Materialidad



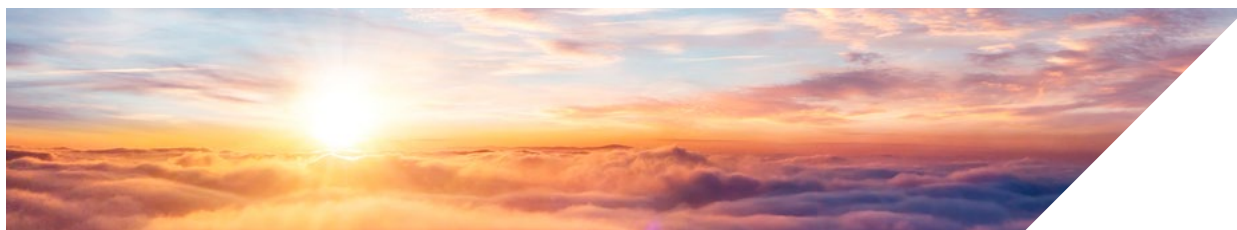
# 05 Materialidad



## Aspectos materiales para cada grupo de interés

Este análisis se actualiza con carácter anual para garantizar que la compañía conoce los aspectos materiales de los grupos de interés y gestiona su Responsabilidad Corporativa en base a ellos.

Grupo de interés	Aspecto general	Aspecto específico	Apartado Informe RC
<b>Cientes</b>	Clientes de la línea aérea, servicios aeroportuarios y mantenimiento aeronáutico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Categorías de productos y servicios donde se evalúa la seguridad y los impactos sobre la salud.</li> <li>- Encuestas de satisfacción de los clientes.</li> </ul>	Perfil de Iberia>2019 en cifras > Resultados económicos - Perfil de Iberia>2019 en cifras > Actividad - Perfil de Iberia>2019 en cifras > Calidad del servicio.
	Aspectos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeño económico de Iberia.</li> <li>- Presencia/peso de la compañía en el mercado.</li> <li>- Desarrollo de inversiones e impactos económicos indirectos.</li> </ul>	2019 en cifras > Resultados económicos.
	Empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de formación para empleados.</li> </ul>	Perfil de Iberia > 2019 en cifras > Formación.
<b>Sociedad</b>	Asociaciones de líneas aéreas y alianzas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emisiones de CO<sub>2</sub> y otras emisiones contaminantes.</li> <li>- Vertidos y generación de residuos.</li> <li>- Nuestros productos y servicios.</li> <li>- Multas y sanciones por incumplimientos medioambientales.</li> </ul>	Desempeño sostenible > Indicadores ambientales.
	Responsabilidad sobre productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Categorías de productos y servicios donde se evalúa la seguridad y los impactos sobre la salud.</li> </ul>	Gobierno y grupos de interés.
	Empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleados (contrataciones, prestaciones sociales...)</li> <li>- Relaciones laborales entre la empresa y los empleados.</li> <li>- Composición de la plantilla (diversidad e igualdad de oportunidades).</li> </ul>	Perfil de Iberia>2019 en cifras>Formación - Perfil de Iberia > 2019 en cifras > Plantilla - Perfil de Iberia>2019 en cifras > Diversidad e igualdad de oportunidades - Perfil de Iberia > 2019 en cifras > Personas con discapacidad.
	Medios de Comunicación y Sociedad en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Categorías de productos y servicios donde se evalúa la seguridad y los impactos sobre la salud.</li> <li>- Encuestas de satisfacción de los clientes.</li> <li>- Productos sujetos a debate público o prohibidos.</li> <li>- Quejas corroboradas en relación con la privacidad del cliente y sus datos.</li> </ul>	Gobierno y grupos de interés.
	Aspectos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeño económico de Iberia.</li> <li>- Presencia/peso de la compañía en el mercado.</li> <li>- Desarrollo de inversiones e impactos económicos indirectos.</li> </ul>	2019 en cifras > Resultados económicos.
	Medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impactos de nuestras operaciones en la biodiversidad.</li> <li>- Emisiones de CO<sub>2</sub> y otras emisiones contaminantes.</li> <li>- Vertidos y generación de residuos.</li> <li>- Nuestros productos y servicios (impactos ambientales).</li> <li>- Evaluación medioambiental de los proveedores</li> </ul>	Desempeño sostenible > Indicadores ambientales.



Grupo de Interés	Aspecto General	Aspecto Específico	Apartado Informe RC
<b>Sociedad</b> ONG y entidades sociales.	Sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros con programas de desarrollo para la comunidad local.</li> <li>- Evaluación de la repercusión social de proveedores.</li> </ul>	Desempeño sostenible > Sostenibilidad Social.
	Derechos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos y contratos con cláusulas de DD.HH. y formación de los empleados en esta materia.</li> <li>- Operaciones y proveedores con riesgo en materia de trabajo infantil.</li> </ul>	Gobierno y grupos de interés > Derechos humanos.
	Empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Composición de la plantilla (diversidad e igualdad de oportunidades).</li> </ul>	Perfil de Iberia > 2019 en cifras > Plantilla.
<b>Regulador</b> Administraciones Públicas, AENA, Aviación Civil, OACI, IATA, gobiernos nacionales y locales.	Todos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quejas y reclamaciones en materia ambiental.</li> <li>- Mecanismos de quejas laborales.</li> <li>- Quejas sobre DD.HH. mediante mecanismos formales de queja.</li> <li>- Multas y sanciones significativas por incumplimientos legales.</li> <li>- Multas y sanciones en relación con el suministro y uso de los productos de la organización.</li> </ul>	Varios.
<b>Empleados</b> Empleados.	Empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleados (contrataciones, prestaciones sociales...)</li> <li>- Relaciones laborales entre empresa y empleados.</li> <li>- Protección de la salud de los empleados y la seguridad operacional.</li> <li>- Programas de formación para empleados.</li> <li>- Composición de la plantilla (diversidad e igualdad de oportunidades).</li> </ul>	Perfil de Iberia>2019 en cifras > Formación - Perfil de Iberia > 2019 en cifras > Plantilla - Perfil de Iberia > 2019 en cifras > Diversidad e igualdad de oportunidades - Perfil de Iberia > 2019 en cifras > Personas con discapacidad - Perfil de Iberia > 2019 en cifras > Seguridad y salud - Perfil de Iberia > 2019 en cifras > Selección y talento.
	Gobierno corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de la sociedad. Sistema de toma de decisiones.</li> </ul>	Gobierno y grupos de interés > Estructura de Gobierno IAG-Iberia.
<b>Proveedores</b> Proveedores y subcontratistas.	Aspectos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeño económico de Iberia.</li> </ul>	2019 en cifras > Resultados económicos.
	Medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación medioambiental de los proveedores.</li> </ul>	Gobierno y grupos de interés > Compras responsables.
<b>Accionistas</b> Accionistas del Grupo IAG. Analistas de Mercado.	Gobierno corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de la sociedad. Sistema de toma de decisiones.</li> </ul>	Gobierno y grupos de interés>Estructura de Gobierno IAG-Iberia.
	Aspectos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeño económico de Iberia.</li> <li>- Presencia/peso de la compañía en el mercado.</li> <li>- Desarrollo de inversiones e impactos económicos indirectos.</li> </ul>	2019 en cifras > Resultados económicos.
	Medio Ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energía consumida en el desarrollo de operaciones.</li> <li>- Agua consumida y reciclada.</li> <li>- Impactos de nuestras operaciones en la biodiversidad.</li> <li>- Emisiones de CO<sub>2</sub> y otras emisiones contaminantes.</li> <li>- Vertidos y generación de residuos.</li> <li>- Nuestros productos y servicios (impactos ambientales).</li> </ul>	Desempeño sostenible > Indicadores ambientales.
	Sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros con programas de desarrollo para la comunidad local.</li> <li>- Medidas adoptadas por Iberia para luchar contra la corrupción.</li> </ul>	Desempeño sostenible > Sostenibilidad Social - Gobierno y grupos de interés > Política anticorrupción.





IBERIA, L.A.E., S.A. OPERADORA, SOCIEDAD UNIPERSONAL  
Calle Martínez Villergas, 49 - 28027, Madrid  
Teléfono - 901 111 500  
[www.iberia.com/](http://www.iberia.com/)  
[grupo.iberia.es/portal/site/WebCorporativa/](http://grupo.iberia.es/portal/site/WebCorporativa/)