

Guía de usuario

Bienvenido al informe anual de IAG correspondiente al ejercicio 2017

Este pdf interactivo facilita la navegación del documento, permite imprimir una página o sección del informe y proporciona acceso a más información en la red.

La tabla de contenidos proporciona acceso a cada apartado del documento con un click del cursor.

El contenido completo del informe también es accesible en el menú de marcadores.

Controles del documento

En la franja superior de cada página, los siguiente iconos facilitan el desplazamiento dentro del documento,.



Tabla de contenidos



Retroceda una página



Avance una página



Imprimir.

En el margen derecho, las pestañas enlazan con la tabla de contenidos de cada sección, que a su vez proporciona acceso a los apartados de la sección.

Informe estratégico

Gobierno corporativo

Estados financieros

Información adicional

Enlaces dentro del documento.



Enlace de página

Acceso a otras páginas en el informe



Enlace de web

Acceso a otras información en la web.



Cumpliendo Logrando Avanzando Fortaleciendo Transformando Creando

Informe y cuentas anuales 2018

Informe estratégico

2	Aspectos destacados
3	Carta del Presidente
4	Nuestra red
6	Informe del Consejero Delegado
11	Preguntas y respuestas con nuestro Consejero Delegado
12	Modelo de negocio y estrategia
14	Nuestras prioridades estratégicas e indicadores clave de rendimiento
18	British Airways
20	Iberia
22	Vueling
23	Aer Lingus
24	LEVEL
25	Plataforma de IAG
27	Avios
28	IAG Cargo
29	Digital
30	Gestión del riesgo y principales factores de riesgos
37	Resumen financiero
38	Análisis financiero
49	Entorno regulatorio
51	Sostenibilidad

Gobierno corporativo

72	Presentación del Presidente sobre gobierno corporativo
74	Consejo de Administración
76	Gobierno corporativo
88	Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
91	Informe de la Comisión de Nombramientos
94	Informe de la Comisión de Seguridad
95	Informe de la Comisión de Retribuciones

Estados financieros

116	Cuenta de resultados consolidada
117	Estado de resultado global consolidado
118	Balance de situación consolidado
119	Estado de flujos de caja consolidado
120	Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado
122	Notas a las cuentas anuales consolidadas
172	Inversiones del Grupo

Declaración de responsabilidad de los consejeros

Informe de auditoría independiente

Información adicional

183	Indicadores de rendimiento alternativos
186	Glosario
188	Datos operativos y financieros
IDC	Información para el accionista

Informe de gestión

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

El informe de gestión está compuesto por las siguientes secciones:

12	Modelo de negocio
14	Nuestras prioridades estratégicas e indicadores clave de rendimiento
25	Plataforma de IAG
30	Gestión del riesgo y principales factores de riesgo
37	Resumen financiero
38	Análisis financiero
49	Entorno regulatorio
51	Sostenibilidad

El Informe Anual de Gobierno Corporativo forma parte del Informe de Gestión, y ha sido remitido a la CNMV, junto con el correspondiente anexo estadístico, de acuerdo con lo establecido en la Circular 2/2018, de 12 de junio. El Informe de Gobierno Corporativo y el anexo estadístico están igualmente disponibles en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com)

El Estado de Información no Financiera que responde a los requisitos de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre en materia de información no financiera y diversidad (por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de cuentas), forma parte del Informe de gestión y está disponible en la página web de la sociedad (www.iairgroup.com).

“IAG continúa **cumpliendo** con lo prometido en una industria cambiante. Respondemos a las necesidades de los consumidores, **cumplimos** con objetivos financieros, operamos con sostenibilidad en nuestro corazón y la tecnología respalda nuestra visión. Estamos seguros de que continuaremos **cumpliendo** con nuestros clientes y accionistas mientras invertimos en el futuro de nuestra gente y nuestras aerolíneas. IAG está construido para triunfar y esperamos que nos acompañen en nuestro viaje mientras avanzamos juntos hacia mayores logros “.

Willie Walsh
Consejero Delegado

Aspectos destacados

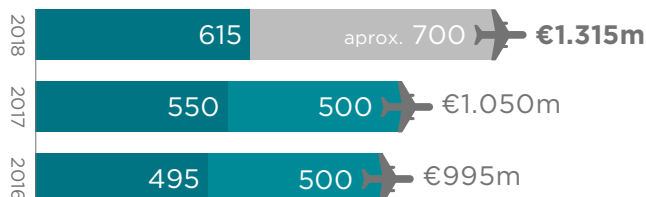
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales (millones de euros)¹

+280 millones de euros frente al año anterior



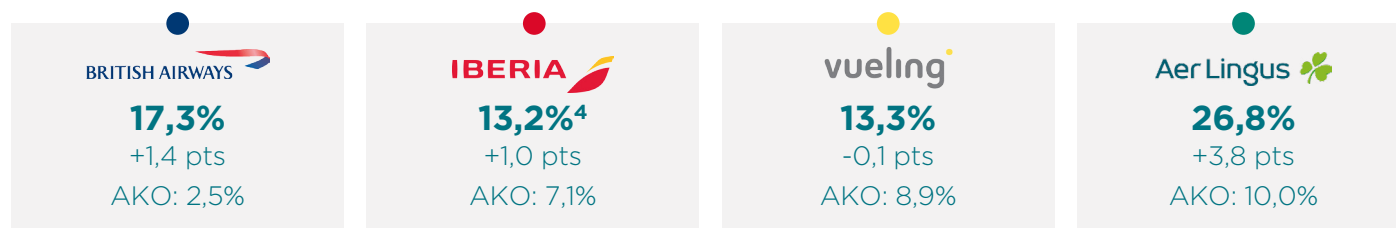
Valor retornado a los accionistas³

+25% frente al año anterior



■ Dividendos
■ Recompra de acciones
■ Dividendo especial

Rentabilidad sobre el Capital Invertido (RoIC)¹



Plataforma de IAG



16,6%
+0,9 pts

Nuestro rendimiento financiero

Resumen de resultados

	2018	2017 ¹	Frente al año anterior
Total ingresos	€ 24.406m	€ 22.880m	6,7%
Beneficio de las operaciones después de partidas excepcionales	€ 3.678m	€ 2.662m	38,2%
Beneficio después de impuestos y partidas excepcionales	€ 2.897m	€ 2.009m	44,2%
Beneficio básico por acción	142,7 €c	95,2 €c	49,9%
Efectivo y depósitos remunerados	€ 6.274m	€ 6.676m	(6,0%)
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	€ 7.509m	€ 7.331m	2,4%

Indicadores de rendimiento alternativos²

	2018	2017 ¹	Frente al año anterior
Beneficio después de impuestos antes de partidas excepcionales	€ 2.481m	€ 2.231m	11,2%
Beneficio por acción ajustado	117,7 €c	102,2 €c	15,1%
Deuda neta ajustada	€ 8.355m	€ 7.759m	7,7%
Deuda neta ajustada / EBITDAR	1,6	1,5	0,1 pts

¹ Datos de 2017 reformulados conforme a las nuevas normas contables NIIF 15 "Ingresos ordinarios procedentes de contratos con clientes" y NIIF 9 "Instrumentos financieros".

² Cálculos de los indicadores de rendimiento alternativos en la página 183.

³ Presentados en el año en que fueron propuestos.

⁴ Excluyendo LEVEL.

Para consultar definiciones ver el Glosario en la página 186.

Un modelo de negocio diseñado para crecer de forma sostenible



Antonio Vázquez
Presidente

“Es un placer para mí presentarles nuestro último Informe Anual, que plasma otro año de grandes logros en todas nuestras compañías operadoras en un entorno económico cada vez más complejo.”

2018 fue otro año de gran crecimiento para nuestro negocio, a pesar de los importantes desafíos económicos y políticos.

Presentar un beneficio de las operaciones de 3.230 millones de euros (un incremento del 9,5%) sobre unos ingresos de 24.400 millones de euros es un logro significativo, en un contexto en el que los precios del petróleo sufrieron volatilidad y el entorno geopolítico destacó por su incertidumbre.

Las dificultades persisten en ambos frentes, pero estamos seguros de contar con la estrategia adecuada, sustentada en un modelo de negocio único y un marco de gobierno corporativo sólido, para seguir creciendo a largo plazo.

Las perspectivas de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) son prometedoras. Pronostican que el beneficio neto de nuestro sector aumentará hasta 35.500 millones de dólares este año, el décimo año consecutivo de beneficios para nuestra industria y, lo que es más importante, el quinto seguido en el que las rentabilidades serán superiores al coste del capital, creando así valor para el accionista.

En algunos sectores esto no sería noticia, pero en el sector aéreo, a tenor de su historia, es una fantástica novedad que encaja perfectamente con nuestra vocación de ofrecer unos retornos sostenibles a nuestros accionistas. En 2018, tuvimos la satisfacción de distribuir alrededor de 1.000 millones de euros en dividendos y recompras de acciones, por segundo año consecutivo.

El Brexit es ciertamente uno de los mayores retos a los que nos enfrentamos. Sin embargo, confiamos en que el Reino Unido y la UE alcanzarán un acuerdo

amplio en materia de transporte aéreo que permitirá que los vuelos sigan desarrollándose con normalidad.

La liberalización que ha vivido Europa ha traído enormes ventajas; así, ha beneficiado a alrededor de 1.000 millones de consumidores y sostiene miles de puestos de trabajo cada año. IAG confía en que sus compañías operativas cumplirán con los requisitos de propiedad aplicables tras el Brexit.

La consolidación en nuestro sector sigue siendo una motivación de primer orden para IAG, que toma dos formas diferentes: operaciones de fusión y adquisición propiamente dichas y, con más frecuencia en los últimos tiempos, la compra de activos de aerolíneas en crisis. Contamos con un modelo de negocio que se adapta perfectamente a cualquier de estas opciones.

Los acuerdos de negocio conjunto también son cruciales. Estamos muy satisfechos de que Brasil, Uruguay y Chile hayan aprobado el acuerdo entre British Airways, Iberia y LATAM, un acuerdo que brindará ventajas reales a los que viajen entre Europa y Sudamérica. En 2018 también se recibió la aprobación del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia de Chile, aunque esto sigue sujeto a la decisión final del Tribunal Supremo de Chile después de una apelación. Estos acuerdos se caracterizan por su longevidad. A comienzos de este año celebramos el vigésimo aniversario de la alianza oneworld, a la que pertenecen British Airways e Iberia.

Estamos en el octavo año de vida de IAG. Seguimos siendo, pues, una empresa joven con una estructura única. Para mantener nuestro éxito, debemos aplicar los más altos estándares de gobierno corporativo;

además las claras aspiraciones definidas en el nuevo Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido son y serán un área clave de atención para el Consejo. Estamos reflexionando sobre cómo IAG, una sociedad matriz que gestiona una diversidad de marcas y culturas, puede dar sentido práctico a las demandas del Código, particularmente en lo referente al diálogo con los grupos de interés.

También seguimos firmemente comprometidos con el crecimiento sostenible. Estamos en vías de alcanzar nuestro objetivo de mejora de la eficiencia en emisiones de carbono, fijado en 87,3gCO₂/pkm en 2020, y estamos realizando grandes progresos en la reducción de los residuos a bordo.

En un plano más general, estamos orgullosos del papel protagonista que estamos desempeñando en las iniciativas sectoriales sobre emisiones de carbono. Nuestro sector es el primero en consensuar un mecanismo mundial para reducir las emisiones y el programa de compensación y reducción CORSIA, por el que abogábamos decididamente, es una iniciativa que pocas industrias pueden igualar.

Espero que en las próximas páginas ustedes puedan comprobar cómo IAG sigue creciendo y prosperando, un logro que obedece en gran medida al fabuloso trabajo realizado por las personas que forman el Grupo.

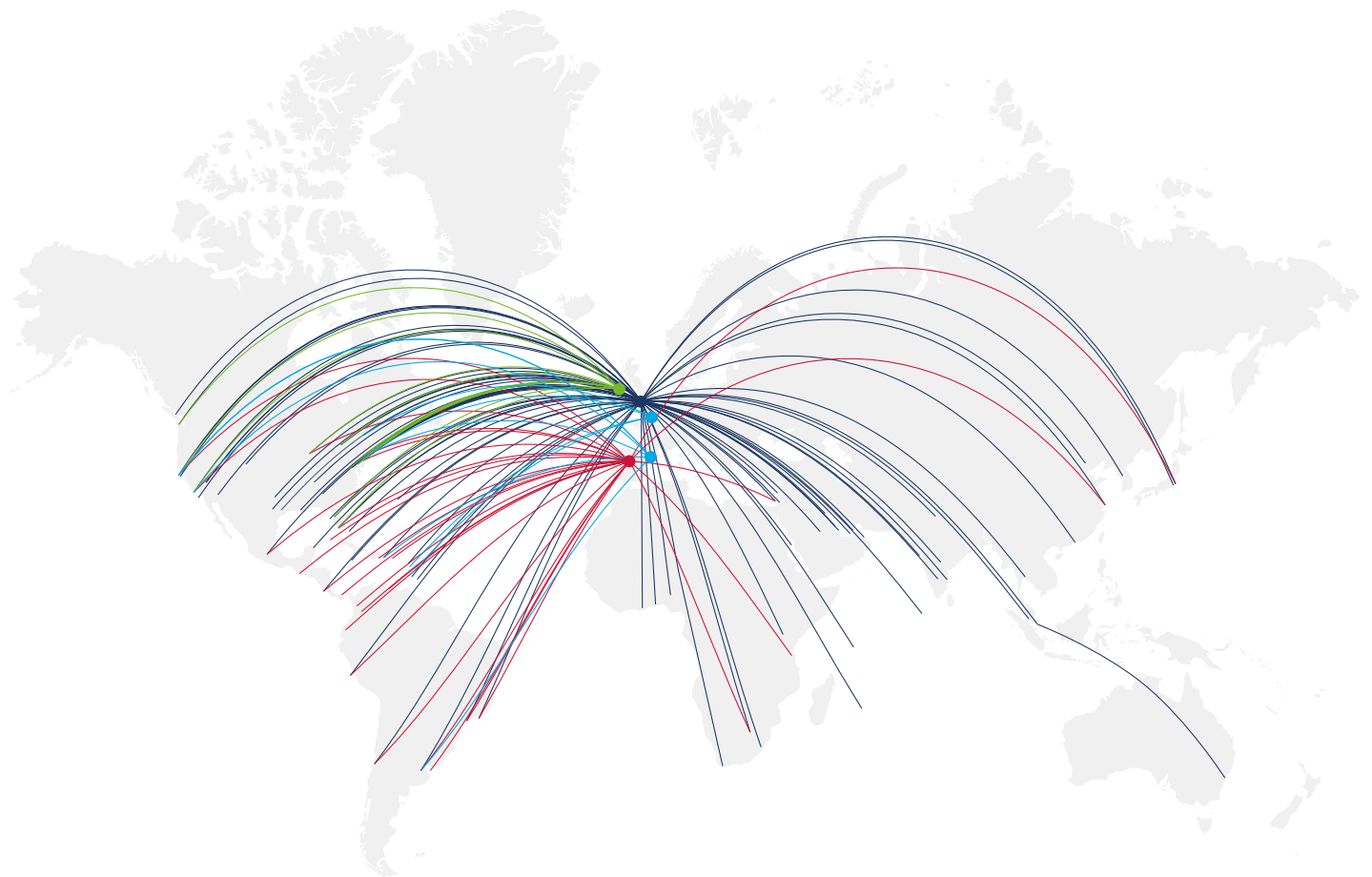
Todos somos conscientes de los retos a los que nos enfrentamos, pero abordamos con gran entusiasmo las oportunidades que nos depara el futuro.

Antonio Vázquez
Presidente

Nuestro negocio en todo el mundo

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

 Más información sobre nuestras prioridades estratégicas en las páginas 14 a 17.



● British Airways ● Iberia ● Aer Lingus ● Level

Pasajeros

113 millones

+7,7% frente al año anterior

Asientos-kilómetro ofertados

324.808 millones

+6,1% frente al año anterior

Destinos

268

Aeronaves

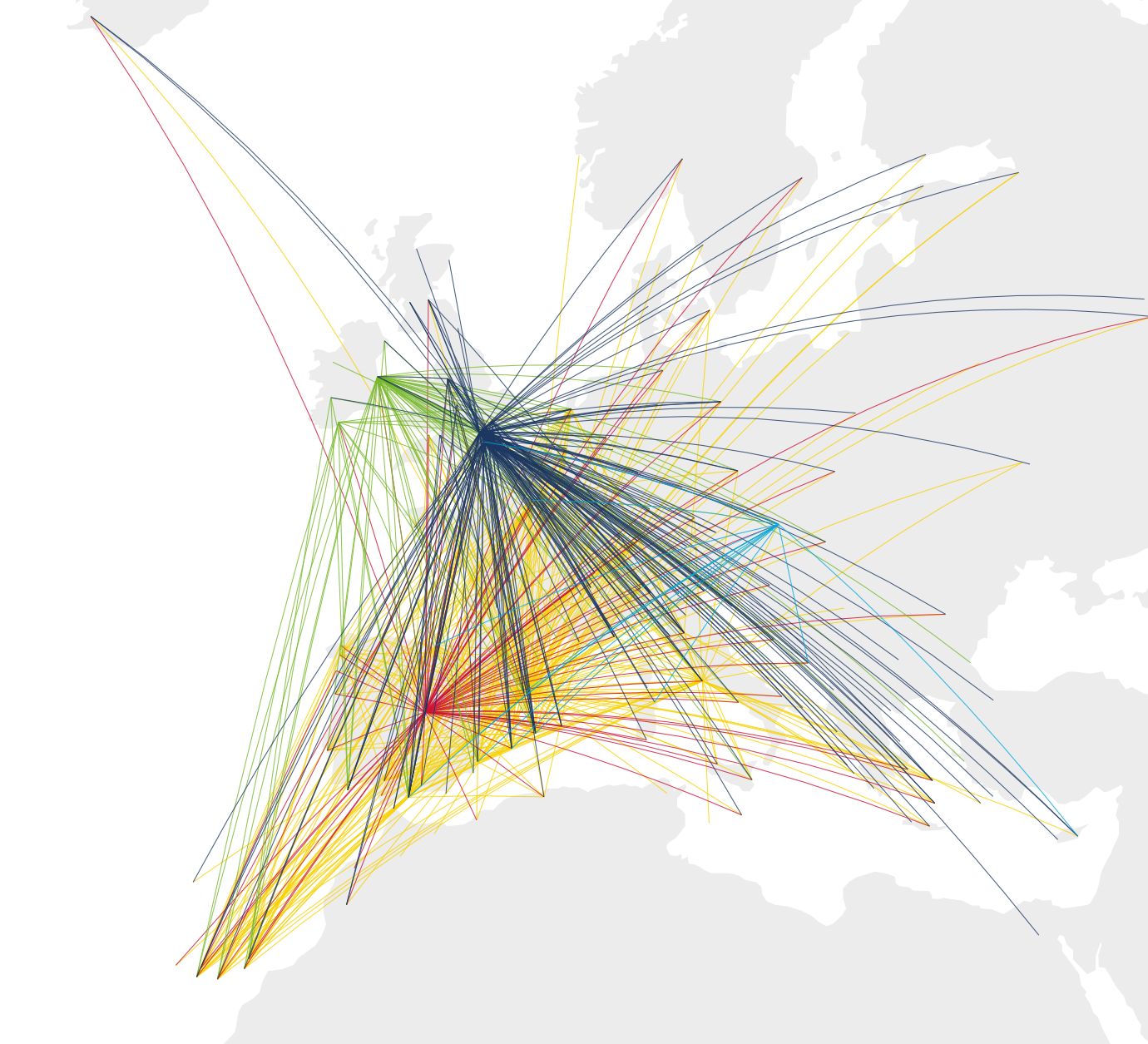
573

+27 aeronaves frente al año anterior

Toneladas-kilómetro transportadas

5.713 millones

-0,9% frente al año anterior



Seguimos creciendo en todas nuestras marcas



Willie Walsh
Consejero Delegado

“El modelo único de negocio de IAG ha vuelto a demostrar su flexibilidad y resiliencia, incluso en un entorno de crecientes turbulencias. En 2018, todas nuestras aerolíneas tuvieron un buen desempeño. Iniciamos 2019 comprometidos en alcanzar crecimiento sostenible.”

2018 fue un buen año para IAG y todas sus aerolíneas, una vez más, este hecho destaca la fortaleza única y la flexibilidad de nuestro modelo de negocio.

Comenzamos el año con la expectativa de cierta desaceleración en nuestros mercados en comparación con 2017, pero estábamos bien posicionados para aprovechar las oportunidades que surgieran.

El entorno macroeconómico era relativamente bueno, especialmente al inicio del año. A medida que avanzaba 2018, la situación se fue volviendo más turbulenta, al aumentar el ruido en torno al Brexit y la inquietud sobre el impacto de la guerra comercial entre China y Estados Unidos.

Estos asuntos han tenido un efecto en el sentimiento de los mercados, sin embargo, no observamos un impacto directo relevante en nuestro negocio. Los problemas que enfrentamos giraron en torno a cuestiones económicas locales, en mercados como el argentino. Los ingresos, ambos segmentos *premium* y *non-premium*, permanecieron fuertes en los servicios a Norteamérica, y mantuvieron su solidez en Europa y en nuestra red asiática.

No obstante, el brusco aumento de los precios del combustible fue una sorpresa que sin duda creó problemas a algunos de nuestros competidores. A fines de 2017, asumimos que probablemente subirían con más rapidez de lo esperado en general, por lo que tomamos algunas medidas importantes en términos de precios mediante nuestro programa de cobertura,

tan vital en un negocio como el nuestro donde el combustible representa alrededor de un 25% de la base de costes.

Compensar la dificultad planteada por el alza de los precios del combustible e incrementar el beneficio operativo antes de partidas excepcionales desde 2.950 millones de euros en 2017 hasta 3.230 millones de euros, al tiempo que aumentábamos la inversión en nuestros clientes en todas las aerolíneas, fue todo un logro.

Desde hace tiempo hemos venido diciendo que aún podemos hacer mucho más. Desde luego, esto se vuelve más difícil con el paso del tiempo. A medida que los logros son mayores, se vuelve más complicado seguir mejorando.

Sin embargo, cuando me detengo a observar el conjunto de IAG y pongo en una balanza los aspectos positivos y negativos, no puedo sino mantener la confianza en el futuro.

Creo que es inevitable que el impacto del Brexit se haga más notable en los próximos meses. No deja de sorprender que el proceso político haya avanzado hasta donde lo ha hecho sin que exista claridad real sobre el futuro. Esta situación no puede ser positiva para la economía.

Con independencia de que la opinión de cada uno a favor o no de la salida del Reino Unido de la UE, todas las previsiones creíbles que conozco plantean que el Brexit afectará negativamente a la economía en el corto y medio plazo, dañando la confianza de los consumidores y actuando como un lastre más para la

inversión empresarial. Los próximos meses nos exigirán mantenernos muy ágiles.

Consolidación

Continuamos explorando oportunidades para incorporar nuevas marcas de aerolíneas a IAG y durante el año mantuvimos conversaciones con Norwegian.

Recientemente, observamos esta aerolínea con mucha atención, inicialmente con curiosidad por comprobar si podía conseguir que la propuesta de largo radio y bajo coste funcionara desde el punto de vista del consumidor. En el sector, casi todos dudaban de que Norwegian pudiera hacer realidad una tarifa de largo radio totalmente desagregada en la que el precio del billete cubre el asiento y todo lo demás, desde el equipaje de mano hasta la comida, bebidas y almohadas, se cobra de forma separada.

Su éxito fue una agradable sorpresa y nos brindó la confianza en que había un nuevo segmento de mercado, centrado sobre todo en un tipo de consumidor orientado al ocio y para quien el precio es un factor muy importante. Sin embargo, el reto consiste en tener una base de bajo coste real a lo largo de todo el proceso incluido el avión, la tripulación, los productos y los aeropuertos, de forma que la operación sea rentable. Hasta ahora, Norwegian no ha podido demostrarlo.

No obstante, como vemos que el modelo tiene potencial real nos propusimos aplicarlo nosotros también y en 2017 lanzamos LEVEL, nuestra propia marca de bajo coste y de largo radio. Pero también

nos pusimos en contacto con Norwegian para saber si les interesaría ser parte de IAG, aprovechando la oportunidad de adquirir una pequeña participación en la compañía. Aunque las conversaciones avanzaron, al final decidimos no presentar una oferta. Y puesto que, como yo había dicho claramente, solo mantendríamos una inversión que sirviera de puente hacia la adquisición total, anunciamos nuestra intención de vender nuestra participación.

Deseamos a Norwegian lo mejor. La compañía enfrenta un desafío importante para lograr fortalecer el balance y generar efectivo adicional. Sin embargo, seguimos creyendo que existe un mercado de largo radio a bajo coste por explorar y nosotros vamos a hacerlo orgánicamente con LEVEL.

Midiendo la satisfacción del cliente

Estamos utilizando *Net Promoter Score* (NPS) de forma consistente en todas nuestras aerolíneas, como parámetro sensible no financiero para medir la respuesta de los clientes a nuestros servicios.

El objetivo de NPS no es comparar el rendimiento de nuestras aerolíneas entre sí. Más bien se trata de registrar cómo la inversión en las distintas aerolíneas está satisfaciendo las expectativas de los clientes.

Nos proporciona una enorme cantidad de datos granulares que analizamos detalladamente y nos permite ver la causa y efecto de nuestras decisiones de inversión. Si la respuesta del cliente no es la que esperábamos, los datos nos permiten indagar más, entender por qué y hacer el ajuste necesario. Esta es una herramienta que está resultando muy útil para la planificación de inversiones a futuro por el Comité de Dirección.

Aspectos operativos más destacados

Todas nuestras marcas registraron un sólido rendimiento en 2018, aunque todas ellas experimentaron retos operativos.

British Airways tuvo un año muy sólido y excedió muchos de sus objetivos. El aumento de la inversión en el cliente del que hablamos el año anterior está dando frutos reales, como lo demuestra el excelente aumento de 10 puntos porcentuales en el NPS de la aerolínea.

No obstante, también hubo dificultades. A fines del verano, British Airways sufrió un robo de datos que causó una gran preocupación entre nuestros clientes y una fuerte decepción para nosotros. Creo que el equipo manejó la situación de un modo abierto y con notable habilidad,

poniéndose en contacto rápidamente con los clientes afectados. Actualmente, la amenaza a la seguridad cibernética es una realidad indeseable para todas las empresas y está creciendo de forma exponencial. Exige una continua vigilancia y trabajamos junto a los mejores expertos del mundo para garantizar la fortaleza de nuestros sistemas y procesos. Es un desafío permanente que nos tomamos muy en serio.

British Airways tiene muchos motivos de celebración en 2019, el año de su centenario. Es una gran satisfacción poder seguir los pasos de la compañía hasta sus orígenes, el 25 de agosto de 1919, cuando nuestra predecesora, Aircraft Transport and Travel, efectuó su primer servicio aéreo oficial desde Hounslow Heath, cerca de Heathrow, a París. El centenario ofrece a British Airways una plataforma para enfocar la atención en su marca con nueva publicidad, nuevos productos de la cabina *business* y la llegada a su flota del Airbus A350-1000. Todo ello, es una clara evidencia de nuestra creciente inversión en nuestros clientes.

Además, British Airways tiene la seguridad de saber que el Reino Unido y Estados Unidos han alcanzado un nuevo acuerdo de cielos abiertos que entrará en vigencia después del Brexit, potenciando el vigoroso negocio transatlántico de la aerolínea. Hubo mucho alarmismo sobre esta cuestión, pero personalmente siempre confié en que, tal como ha ocurrido, la alineación de los intereses del Reino Unido y Estados Unidos desembocaría en un nuevo acuerdo.

Históricamente, las aerolíneas han cometido con frecuencia el error de efectuar una reestructuración y asumir que el trabajo ya está realizado. Ese no ha sido el caso de Iberia, cuya extraordinaria transformación de los últimos años sigue evolucionando en la segunda fase de su Plan de Futuro. Se trata de un enfoque de transformación muy estructurado que se refleja en la continuidad de su sólido rendimiento, su mejora en el NPS, la incorporación de nuevas aeronaves con la entrega del Airbus A350-900 y el buen posicionamiento de su marca en mercados clave.

El equipo de Iberia merece un gran reconocimiento por todo lo que ha conseguido, pero también por ser consciente de que siempre queda más por hacer. No ceden a la complacencia y saben que la posición de Iberia en sus principales mercados quedará asegurada si introducen nuevos cambios, nos dará la confianza necesaria para invertir, garantizando un

futuro seguro para su plantilla. Han realizado un gran trabajo.

Aer Lingus sigue justificando nuestra inversión en la compañía. Ha sido una gran adquisición para IAG y estoy seguro de que su equipo ha conseguido mucho más de lo que habrían podido hacer como una aerolínea independiente.

La expansión de las rutas del Atlántico Norte ha sido mayor de la prevista inicialmente y continuará en 2019 con la llegada de los Airbus A321 de largo radio, que les permitirá volar a nuevos destinos como Minneapolis/St Paul y Montreal. Gracias a nuestra inversión, Dublín se está convirtiendo en un gran hub transatlántico y está generando crecimiento rentable para Aer Lingus y beneficios económicos significativos para Irlanda.

Nos entristeció la decisión de Stephen Kavanagh de dejar su puesto de consejero delegado, pero nos alegramos de que haya aceptado continuar en el consejo de administración de Aer Lingus. Stephen merece nuestras felicitaciones por todo lo que ha logrado. Sean Doyle, que viene de British Airways, le ha sustituido y se ha puesto manos a la obra demostrando el enorme talento con el que contamos en IAG. Las personas hablan de una transición expedita. Pues bien, este ha sido un buen ejemplo de ello, aunque inevitablemente Sean aportará un estilo diferente de liderazgo al cargo que deja Stephen.

Vueling se vio muy afectada el verano pasado por la crisis del control de tráfico aéreo en Europa, especialmente debido a que un número desproporcionado de vuelos desde su base de Barcelona atraviesan el espacio aéreo controlado desde el centro de control de tráfico aéreo (ATC) de Marsella, que es un verdadero cuello de botella.

Los problemas fueron graves. En los primeros ocho meses del año pasado, el número total de vuelos de todas las aerolíneas en el espacio aéreo europeo aumentó un 3.5%. En el período *peak* de junio, julio y agosto, se produjo un incremento de los retrasos del 115% y mientras que la duración media de las interrupciones aumentó un 190%. Alrededor de un 61% de los retrasos fueron causados por problemas relacionados con la dotación de controladores de tráfico aéreo, un 30% por la meteorología y un 9% por las huelgas de controladores.

Nuestra propuesta de valor

Nuestra estructura única potencia el crecimiento y la innovación para generar rentabilidades superiores para nuestros accionistas.

Enfoque único

- Asignación disciplinada de capital
- Gestión activa de la cartera
- Flexibilidad y toma rápida de decisiones
- Plataforma con funciones centralizadas para posibilitar la escala y un modelo *plug & play*

BRITISH AIRWAYS

61,1%

IBERIA

18,7%



Cartera de marcas líderes a escala mundial

- La cartera ofrece servicios a una base de clientes diversificada
- Marcas distintivas con una clara orientación al cliente
- Redes complementarias
- Aerolíneas centradas en sus operaciones

Aportación de las marcas al crecimiento



■ British Airways ■ Iberia ■ Vueling ■ Aer Lingus ■ Level

+6,1

crecimiento total de IAG
medido en AKO

Innovación

- Cultura dinámica y creativa
- Impulso de la innovación digital en el sector aéreo
- Plataforma digital para potenciar los flujos de ingresos, la fidelidad de los pasajeros y la eficiencia en costes

Más de 400
solicitudes
de 40 países para nuestra más reciente
y más grande aceleradora



Eficiencia en costes

- Reducción del coste por asiento por kilómetro ofertado, excluido el combustible, a tipos de cambio constantes, desde la constitución de IAG en 2011

11,1%
reducción de
costes desde
2011



aprox.
5,0%
objetivo de
reducción para
2023



“En los próximos meses necesitamos seguir siendo muy ágiles.”

Es evidente que muchos de esos problemas escapaban al control de Vueling, pero afectaron igualmente a sus parámetros del NPS. No obstante, han logrado recuperarse considerablemente desde entonces y la aerolínea continúa haciendo grandes progresos en otros aspectos. Este año, Vueling se centrará en aumentar la resiliencia operativa ya que la aerolínea prevé problemas adicionales de tráfico aéreo en el verano. Con la ayuda del análisis de los datos del NPS, el equipo está trabajando para tomar las decisiones de planificación acertadas y poner en marcha planes de recuperación adecuados para asistir a los clientes en caso de disrupciones.

La situación del control de tráfico aéreo tiene que cambiar. Junto a nuestros competidores y a través de la asociación Airlines for Europe, hemos abogado para que este problema sea abordado adecuadamente por parte de los operadores de control de tráfico aéreo. Nos complace que la Comisión Europea haya respondido positivamente a nuestros llamados a la acción.

El progreso de LEVEL desde su lanzamiento hace dos años ha sido positivo. Continúa construyendo una marca fuerte en Barcelona sin canibalizar los servicios de Iberia desde Madrid a Latinoamérica. La apertura en París ha sido más complicada. Estamos abordando los problemas operativos de la nueva base y confiamos en que la marca tiene allí una resonancia real.

Durante el año, LEVEL también inició sus servicios de corto radio con el lanzamiento de su base en Viena.

IAG Cargo tuvo uno de los años más sólidos de su trayectoria, en el que seguimos compensando el desequilibrio continuado entre la oferta y la demanda centrándonos en el segmento *premium* del mercado. En 2019 habrá más retos. Las estadísticas del mercado muestran que a finales de 2018 hubo un descenso del tráfico debido al pulso comercial entre Estados Unidos y China. Afortunadamente, nuestra exposición en Asia es menos intensa que en otros lugares. Sin embargo, pese a una perspectiva más incierta del mercado, estamos invirtiendo en tecnología y en nuevas instalaciones en nuestros *hubs* principales, en una clara señal de que mantenemos nuestra confianza.

Avios sigue creciendo y ha mejorado la relación con sus socios y a la vez simplificando el negocio. Los miembros en el Reino Unido del Avios Reward Scheme fueron trasladados al British Airways Executive Club lo cual les da más opciones para recaudar y gastar la moneda. Y pueden convertirse incluso más conscientes de las oportunidades de Avios a través de una nueva aplicación de recompensas. Esta es una de muchas iniciativas digitales que tiene Avios, y continuará desarrollando. Pay with Avios,

vueling

10,7%

Aer Lingus

5,9%

Otras empresas del Grupo

3,6%

Posiciones globales de liderazgo

- Liberando la consolidación del sector aéreo
- Mercados domésticos: Barcelona, Dublín, Londres, Madrid
- Rutas clave: Atlántico Norte, Atlántico Sur y rutas intra-europeas
- Los negocios conjuntos posibilitan el crecimiento de nuestro alcance global



1ª posición en
Barcelona, Londres y
Madrid

2ª posición en Dublín

Nuestra estructura crea valor adicional para el accionista más allá del valor generado por cada una de nuestras compañías operativas individualmente. Contamos con una estructura única caracterizada por una sociedad matriz neutral, a diferencia de otros grupos de aerolíneas europeos, que protegen los intereses de su compañía principal. La independencia de IAG le permite tomar decisiones objetivas, flexibles y rápidas. Somos rigurosos y asignamos el capital a nuestras compañías operativas atendiendo a estrictos criterios de rentabilidad y de acuerdo con nuestro objetivo de rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC) del 15%, que supera ampliamente nuestro coste del capital. Además, gestionamos una excelente cartera de negocios rentables, cada uno de ellos con un posicionamiento de mercado atractivo y distintivo, lo que diversifica nuestra exposición tanto en los segmentos de clientes maduros como en los de rápido crecimiento. Las sinergias derivadas de la creación de IAG generaron un beneficio operativo anual adicional de 856 millones de euros en 2015, cuando informamos por última vez sobre las sinergias del Grupo, una cifra que se habrá incrementado aún más a raíz del aumento de nuestro tamaño y nuestros beneficios desde 2015.

El resultado de nuestra estructura única son rentabilidades superiores para nuestros accionistas en forma de un aumento del BPA y el dividendo, así como más rentabilidades en efectivo. Hemos superado los objetivos de RoIC desde 2015 y hemos generado un 16,6% en 2018, una cifra considerablemente superior a la de la mayoría de nuestros competidores. El margen operativo de todas nuestras compañías ha mejorado desde que se incorporaron a IAG y seguimos materializando las sinergias derivadas de la combinación de nuestras aerolíneas.

donde los clientes pueden reducir su tarifa aérea utilizando la moneda, ha sido un éxito particular y ahora cuenta para 30% de todas las redenciones.

Objetivos financieros y perspectiva

En nuestro Día de los Mercados de Capitales de noviembre, presentamos al mercado nuestros objetivos financieros actualizados a cinco años.

Hemos incrementado nuestra previsión de inversión en inmovilizado hasta 2023 para reflejar el aumento de la inversión en aeronaves, productos y TI, y hemos elevado los objetivos de capacidad y EBITDAR. Otros objetivos permanecen inalterados, incluidos los de un margen de beneficio operativo de entre el 12% y 15% y una rentabilidad sobre el capital invertido del 15%.

El mensaje que queríamos transmitir a los inversores era claro: incluso en un entorno de precios más altos del combustible, nos ceñimos a nuestros objetivos.

2019 vendrá acompañado de nuevos retos y Brexit es la mayor incógnita. Sin embargo, no nos dejaremos distraer por la incertidumbre y nuestra atención está centrada en mantener el historial de éxitos recientes de IAG.

Equipo de dirección

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



Robert Boyle
Director de Estrategia



Steve Gunning
Director de Servicios Globales



Julia Simpson
Jefa de Gabinete



Chris Haynes
Asesoría Jurídica



Álex Cruz
Presidente y Consejero Delegado de British Airways



Luis Gallego Martín
Presidente y Consejero Delegado de Iberia



Javier Sánchez-Prieto
Consejero Delegado de Vueling



Stephen Kavanagh
Consejero Delegado de Aer Lingus



Andrew Crawley
Consejero Delegado de Avios



Lynne Embleton
Consejera Delegada de IAG Cargo



Sean Doyle
Consejero Delegado de Aer Lingus

El 1 de enero de 2019 Sean Doyle fue nombrado consejero delegado de Aer Lingus. Stephen Kavanagh continuará como consejero no ejecutivo en el consejo de administración de Aer Lingus

1 Directores ejecutivos no fotografiados: Willie Walsh, Consejero Delegado; Enrique Dupuy de Lôme, Director Financiero. En las páginas 74-75 figura el Consejo de Administración.

Preguntas y respuestas con nuestro Consejero Delegado Willie Walsh



Willie Walsh
Consejero Delegado

“El mensaje que queríamos transmitir a los inversores era claro: incluso en un entorno de precios más altos del combustible, nos ceñimos a nuestros objetivos.”

P ¿Por qué ha lanzado LEVEL operaciones de corto radio en Viena?

Fue un movimiento oportunista. Adquirimos un certificado de operador aéreo austriaco para aprovechar los slots adicionales de Viena y utilizamos la marca LEVEL para aumentar su exposición en Europa Central. Estamos muy satisfechos con el desempeño mostrado hasta ahora. Este lanzamiento refuerza la solidez del modelo de negocio de IAG: una entidad económica única, con varias múltiples aerolíneas que utiliza las marcas adecuadas para los segmentos de mercado adecuados y los clientes adecuados.

P ¿Cómo está respondiendo IAG a las amenazas a la seguridad cibernética?

Todas las empresas, incluida IAG, son conscientes de esas amenazas. Están aumentando de forma exponencial y tenemos que estar preparados para responder a ellas minuto a minuto, todos y cada uno de los días, con el fin de asegurarnos de que nuestros sistemas y procesos sean lo suficientemente robustos para hacer frente a esta situación. Para ello, trabajamos con expertos de primera línea y, cuando es necesario, podemos contactarlos para solicitarles ayuda adicional.

P ¿Cuál es el impacto de los problemas del motor Trent 1000 de Rolls-Royce?

En 2018 tuvimos muchos problemas con el motor Trent 1000, lo que provocó la indisponibilidad de algunos de nuestros

aviones durante el año. Fue una gran decepción. No es lo que se esperaría de una empresa como Rolls-Royce. Estamos recibiendo compensación económica, pero francamente preferiría que los motores funcionaran adecuadamente. Es fundamental para nuestra futura relación con Rolls-Royce que respondan adecuadamente a este problema en 2019, porque la situación del año pasado fue absolutamente inaceptable.

P ¿Qué acciones están llevando a cabo para aumentar la diversidad en el Grupo?

IAG es una organización muy diversa, pero se nos plantea el reto de garantizar que las mujeres puedan acceder a los puestos más altos. Contamos con un talento excelente, pero si ellas no pueden progresar, estamos perdiendo. Nos encontramos buscando oportunidades para todos en IAG, pero con un enfoque particular en las mujeres y en funciones que tradicionalmente se consideraban masculinas: ingenieros, pilotos, alta dirección. Soy optimista en cuanto a que, con las medidas adecuadas y contando con todos, mejoraremos nuestro desempeño.

P Tras la aprobación de una tercera pista en Heathrow por el Parlamento británico en junio del año pasado, ¿por qué se han estancado los avances desde entonces?

Heathrow sigue teniendo dificultades para justificar el coste, y hasta la fecha, no hemos visto un plan lo suficientemente robusto como para convencernos de apoyar la expansión. Esta cuestión es crítica. No solo para nosotros sino para el

Reino Unido. Es una gran satisfacción comprobar que tanto otras aerolíneas como el Gobierno están de acuerdo con nosotros en que la expansión debe realizarse de un modo eficiente desde el punto de vista de los costes, de tal forma que no se traduzca en un incremento de las tasas aeroportuarias para los pasajeros.

P ¿De qué forma las iniciativas de innovación e inversión en tecnología les han permitido generar una disrupción de su negocio y cambiar la forma de hacer las cosas?

Invertir en tecnología es algo emocionante y, al mismo tiempo, inquietante. Hemos visto ejemplos de cómo la tecnología puede provocar tanto disrupciones en lo que hacemos como oportunidades para invertir en beneficio de los clientes. Buen ejemplo de ello es el sistema de control remoto Mototok, que nos permite ser mucho más eficientes en el remolque de los aviones. Previamente, este proceso generaba retrasos, pero ahora tenemos esta fantástica tecnología que podemos utilizar en Heathrow.



La entrevista completa se encuentra disponible en nuestro sitio web www.iagroup.com

Nuestro modelo de negocio está diseñado para maximizar las opciones y la creación de valor

Qué hacemos

IAG combina aerolíneas líderes del Reino Unido, España e Irlanda, lo cual les permite reforzar su presencia en el mercado de la aviación manteniendo sus marcas y operaciones.

Cada aerolínea se enfoca en diferentes áreas geográficas y mercados de clientes, proporcionando a nuestros clientes opciones que abarcan todo el espectro de necesidades y ocasiones de viaje.

Los clientes de las aerolíneas se benefician de una red combinada más amplia para el transporte tanto de pasajeros como de mercancías y una mayor capacidad para invertir en productos y nuevos servicios gracias a una mejorada solidez financiera.

Factores de producción y recursos

Una cartera de marcas y negocios de primer nivel

La cartera del Grupo la componen compañías operadoras únicas, desde aerolíneas de servicio completo y largo radio hasta aerolíneas de bajo coste y corto radio, cada una centrada en áreas geográficas y necesidades de clientes específicas.



Posiciones de liderazgo mundial

573

aeronaves

685

rutas

268

destinos

3

negocios conjuntos

Una plataforma integrada común

La plataforma integrada común de IAG permite al Grupo aprovechar sinergias de ingresos y costes que las compañías operadoras no podrían conseguir por sí mismas.



IAG Connect Digital MRO / Fleet

Cómo creamos valor



Incomparable propuesta de valor al cliente

- asegurándonos de que nuestras compañías operadoras ofrecen una incomparable propuesta de valor al cliente capaz de satisfacer las necesidades de los clientes en todo el abanico de ocasiones de viaje
- utilizando la consolidación y desarrollando opciones orgánicas para diferenciar al Grupo de sus competidores y satisfacer las necesidades de los clientes que actualmente están desatendidas
- centrándonos en el cliente para lograr una excelente cuota de mercado en cada segmento de clientes



Crecimiento sostenible y creador de valor

- buscando opciones de crecimiento orgánicas e inorgánicas que generen valor, a fin de reforzar posiciones de liderazgo mundial existentes o desarrollar otras nuevas
- atrayendo y desarrollando a los mejores profesionales del sector
- estableciendo el estándar en el sector en gestión medioambiental y en seguridad



Eficiencia e innovación

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

Cómo nos organizamos

IAG es la sociedad matriz del Grupo y ejerce una influencia vertical y horizontal en su cartera de empresas. IAG cuenta con el respaldo de su Comité de Dirección, formado por Consejeros Delegados de las diferentes compañías operadoras y la alta dirección de IAG. La cartera del Grupo se establece sobre una plataforma integrada común que potencia la eficiencia y la simplicidad, permitiendo al mismo tiempo que cada compañía operadora alcance sus propios objetivos de rendimiento y mantenga su identidad propia.



Nuestra visión

Convertirnos en el grupo de aerolíneas líder a escala mundial y maximizar la creación de valor sostenible para nuestros accionistas y clientes.

El valor que entregamos

Accionistas

66 céntimos de euro

Dividendo del ejercicio completo de 31 céntimos de euro y un incremento interanual del 14,8%

Dividendo especial de 35 céntimos de euro

Clientes

16,3

Net Promoter Score

-0,5 pts frente al año anterior

Empleados

64.734 8,0%

Plantilla media equivalente

+2,1% frente al año anterior

Rotación voluntaria de la plantilla

0% frente al año anterior

27%

Mujeres en la alta dirección

+3 puntos frente al año anterior

Comunidad y medio ambiente

343 millones de euros

Impuesto de sociedades pagado

+44,7% frente al año anterior

91,9gr CO₂/pkm

Eficiencia del carbono

-0,4% frente al año anterior

Prioridades estratégicas e indicadores clave de rendimiento

Prioridad estratégica	Fortalecer una cartera de marcas y operaciones de primer nivel	
Cómo creamos valor	Incomparable propuesta de valor al cliente	
Nuestro desempeño	Nuestra actividad en 2018 Tras analizar minuciosamente las necesidades emocionales y funcionales de sus clientes en 2017, el Grupo se comprometió a reforzar su foco en el cliente a lo largo de 2018. Cada una de las aerolíneas invirtió significativamente en la mejora de la experiencia de sus clientes. British Airways mejoró su catering e inauguró nuevas <i>lounges</i>, incluida una sala de espera para pasajeros de Cabina <i>First</i> en Nueva York JFK. British Airways también continuó invirtiendo en tecnología para resolver los principales <i>pinch points</i> de nuestros clientes y asegurar mayor velocidad y eficiencia, probando <i>chatbots</i>, automatizando determinados procesos en periodos de disrupción, ampliando el uso de puertas de embarque biométrico en Estados Unidos y renovando la página de inicio y el proceso de compra. Iberia mejoró la experiencia para sus clientes en su cabina Turista <i>Premium</i>, con más espacio, mayor oferta de entretenimiento a bordo y mejor catering; Iberia también recibió su primer Airbus A350, lo cual permitió ampliar el número de aeronaves de nueva generación de su flota. Aer Lingus continuó desarrollando su convincente posición competitiva centrándose en la reducción de costes y en el crecimiento para ofrecer a sus clientes precios más bajos. La inversión se orientó a ámbitos que mejorarían la experiencia de sus clientes y mantendrían el <i>Net Promoter Score</i> de Aer Lingus en su nivel más alto; incluyendo inversión en seguimiento de equipajes y servicios de repatriación, web para dispositivos móviles, mejora de los servicios de largo radio y completo lanzamiento de AerClub. A pesar de las dificultades relacionadas con los controladores aéreos, Vueling también ha continuado modernizando y transformando sus operaciones y la experiencia del cliente, incrementando frecuencias en rutas existentes, creando nuevos grupos de embarque para minimizar las colas, iniciando la renovación del interior de sus cabinas, incorporando toma de corriente en los asientos y Wi-Fi, y mejorando su oferta comercial. La marca LEVEL fue la seleccionada para comenzar las nuevas operaciones de corto radio de IAG desde Viena; la aerolínea opera 14 rutas de corto radio a diversos destinos europeos como Londres, París, Barcelona, Ibiza, Milán, Larnaca y Dubrovnik. LEVEL también inició servicios de largo radio desde París al Caribe Francés, Montreal y Nueva York. Nuestras prioridades para 2019 IAG sigue fortaleciendo su foco en el cliente para garantizar que sus compañías operadoras siguen adaptando y centrando sus modelos de negocio a fin de reflejar y satisfacer las dinámicas expectativas de los clientes. 2019 será un año significativo para British Airways, en particular, ya que celebrará su centenario. Seguirán mejorándose los productos que se ofrecen a los clientes volviendo a poner el foco en los sistemas comerciales que sustentan <i>customer journey</i> y el proceso de compra para garantizar que podamos ofrecer un servicio más personalizado, mayor variedad de opciones y control.	
Indicador clave de rendimiento o parámetro del sector	Net Promoter Score (NPS) 2018 16,3 -0,5 puntos frente al año anterior Objetivo para 2023 32,0	Definición y finalidad NPS es una métrica no financiera que mide el sentimiento y lealtad del cliente hacia una marca. En IAG se mide un NPS transaccional: los clientes responden sobre la posibilidad de recomendar una aerolínea de IAG no más de 7 días después de tomar un vuelo. Incluyendo objetivos NPS en el esquema de bonos de la empresa, ha impulsado un mayor enfoque en la mejora de la experiencia del cliente que junto con la promoción del cliente propulsa ventaja competitiva que conduce a crecimiento orgánico más rápido. R Rendimiento El NPS de IAG en 2018 descendió 0.5 puntos respecto al valor reportado el año pasado para el periodo de Abril a Diciembre de 2017. Las mejoras en los productos y los servicios introducidas en las diferentes aerolíneas fueron bien recibidas por los clientes. Sin embargo, estas mejoras se vieron eclipsadas por la complicada situación de los controladores aéreos en Europa y su efecto sobre el rendimiento operativo de nuestras compañías operadoras; en particular, Vueling.

Prioridad estratégica

Cómo creamos valor

Nuestro desempeño

Indicador clave de rendimiento o parámetro del sector

Aumentar las posiciones de liderazgo mundial

Crecimiento sostenible y creador de valor

Nuestra actividad en 2018

IAG reforzó sus posiciones de liderazgo en sus mercados principales de Londres, Madrid, Barcelona, Dublín y Roma con la incorporación de 48 nuevas rutas, incluida la introducción de rutas de largo radio de LEVEL desde París y de rutas de corto radio de LEVEL desde Viena. El Grupo continuó optimizando su red de largo radio y su propuesta para el cliente junto con sus socios en negocios conjuntos y recibió autorización de las autoridades de la competencia chilenas para su negocio de operación conjunta en Sudamérica con LATAM. Tras el recurso de apelación presentado, esto queda pendiente de una resolución por parte de la Corte Suprema chilena. American Airlines e IAG también presentaron una solicitud conjunta al Departamento de Transporte de Estados Unidos para que la exención a las normas antimonopolio del negocio conjunto del Atlántico se ampliara a Aer Lingus y poder así incorporarse al negocio de operación conjunta.

El 12 de abril de 2018, IAG anunció que consideraba Norwegian Air Shuttle ASA (Norwegian) como una inversión atractiva y había adquirido un 4,61% de propiedad en la aerolínea. Esto fue posteriormente diluido a 3,93% después de que Norwegian realizara un incremento de capital. IAG continuó teniendo interés en Norwegian durante 2018 y tuvo varias discusiones sobre una posible oferta por las acciones de la empresa. Sin embargo, el 24 de enero de 2019, IAG anunció que no tenía la intención para

hacer una oferta para Norwegian y que vendería su participación del 3,93%. IAG confirma que ahora ha dispuesto totalmente de su participación en Norwegian.

El Grupo prosigue sus esfuerzos para convertirse en un grupo de aerolíneas líder en sostenibilidad y en diciembre de 2018, en colaboración con Velocys, Shell y el Departamento de Transporte del Reino Unido, anunció su opción para adquirir un terreno en Immingham donde construir el primer proyecto de escala comercial del país para la conversión de residuos en combustible para aeronaves, para el que se prevé solicitar licencia de construcción en 2019.

Nuestras prioridades para 2019

Todas las aerolíneas del Grupo permanecen centradas en lograr un crecimiento que cree valor lanzando nuevas rutas y profundizando en servicios existentes, ampliando la capacidad de sus aeronaves, incorporando aviones de última generación y mejorando las conexiones en aeropuertos principales. La expansión de los servicios de largo radio sigue centrándose en los mercados clave del Grupo en Norteamérica y Sudamérica, pero también en nuevas rutas a Asia y Sudáfrica.

IAG seguirá priorizando su evaluación de oportunidades de consolidación en Europa para mejorar aún más su cartera actual y dar forma a la consolidación del sector allí donde se identifiquen objetivos estratégicamente atractivos para crecer o entrar en nuevos mercados.

RoIC (%)^{1,2}

Año	RoIC (%)
2016	13,1%
2017	15,7%
2018	16,6%

El objetivo es alcanzar un 15% de forma sostenible

A Definición y finalidad

RoIC se define como el EBITDAR menos los costes de arrendamiento operativo de flota ajustados y menos la depreciación ajustada dividido entre el capital invertido. Empleamos datos de RoIC en periodos sucesivos de doce meses para cuantificar en qué medida el Grupo genera retornos en relación con el capital invertido en los negocios, así como su capacidad para financiar el crecimiento y abonar dividendos.

R Rendimiento

La RoIC del Grupo subió 0,9 puntos con respecto al pasado año. Dicho incremento es reflejo de una mejora del EBITDAR del 7% en un incremento del capital invertido del 3%.

Margen operativo ajustado por arrendamientos (%)^{1,2}

Año	Margen (%)
2016	12,0%
2017	14,2%
2018	14,4%

A Definición y finalidad

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

R Rendimiento

El margen operativo ajustado por arrendamientos se mantiene dentro de nuestro objetivo, con una ligera mejora hasta el 14,4%. Dicha evolución contó con el respaldo de unos ingresos sólidos y un énfasis constante en los costes excluido el combustible, lo cual contribuyó a compensar el significativo aumento de los costes del combustible.

■ Objetivos de planificación a largo plazo para el periodo 2019 a 2023 **A** Indicador de rendimiento alternativo **R** Indicador vinculado a la retribución del Comité de Dirección

1 Ejercicios comparativos reformulados conforme a las nuevas normas contables NIIF 15 “Ingresos ordinarios procedentes de contratos con clientes” y NIIF 9 “Instrumentos financieros”.
2 Cálculos de los Indicadores de rendimiento alternativos en las páginas 183 a 185.

■ Objetivos de planificación a largo plazo para el periodo 2019 a 2023

Ⓐ Indicador de rendimiento alternativo

Ⓡ Indicador vinculado a la retribución del Comité de Dirección

1 Ejercicios comparativos reformulados conforme a las nuevas normas contables NIIF 15 "Ingresos ordinarios procedentes de contratos con clientes" y NIIF 9 "Instrumentos financieros".

2 Cálculos de los Indicadores de rendimiento alternativos en las páginas 183 a 185.

Indicador clave de rendimiento o parámetro del sector
Crecimiento medio (AKO)


* El objetivo del crecimiento del pasado año para el periodo 2018 a 2022 fue del 5% anual.

Definición y finalidad

En el sector de las aerolíneas, la capacidad se mide en asientos-kilómetro ofertados (AKO), que se refiere al número de asientos disponibles para la venta multiplicados por la distancia que se vuela.

Planificación del crecimiento

El sólido desempeño financiero de todas las compañías operadoras del Grupo ha permitido a IAG incrementar su tasa media de crecimiento en el marco del ciclo de planificación de negocio de este año. La flexibilidad de los planes para nuestra flota nos permite reducir nuestra capacidad significativamente en caso necesario.

CAPEX medio (millones de euros) ²

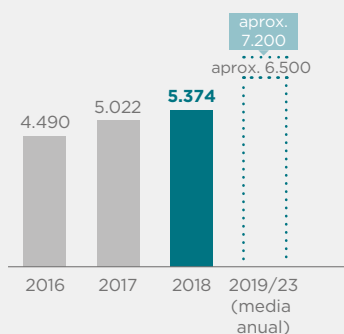

* El objetivo de CAPEX medio del pasado año para el periodo 2018 a 2022 fue de 2.100 millones de euros al año.

Definición y finalidad

Controlamos las inversiones en inmovilizado previstas (CAPEX) mediante nuestro ciclo de planificación de negocio para velar por que sean compatibles con la consecución de nuestros otros objetivos financieros.

CAPEX previsto

IAG es consciente de la necesidad de continuar invirtiendo en su flota, productos para el cliente, tecnologías e infraestructuras que mejorarán nuestra oferta comercial y nuestra competitividad en el mercado. En 2018, incrementamos nuestra media neta prevista El gasto de capital para 2019 - 2023 a 2.600 millones de euros, un incremento de 500 millones de euros anuales sobre nuestro objetivo para 2018 - 2022. Nuestro CAPEX 2018 neto de 2.228 millones de euros refleja el importante nivel de adquisiciones de flotas. Durante el año con 32 entregas netas de 13 ventas y transacciones de arrendamiento.

EBITDAR (millones de €) ^{1 2}


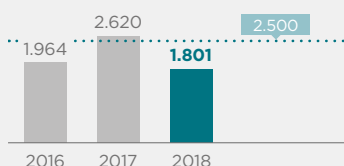
* El objetivo medio de EBITDAR del pasado año para el periodo 2018 a 2022 fue de 6.500 millones de euros al año.

A Definición y finalidad

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

Rendimiento

El EBITDAR aumentó 352 millones de euros frente al pasado año en respuesta al crecimiento rentable del Grupo: el margen EBITDAR se mantuvo constante con respecto al año pasado y los AKO crecieron un 6.1%, lo cual contribuyó al aumento de nuestros flujos de caja operativos.

Flujos libres de caja para el accionista (millones de euros) ^{1 2}

A Definición y finalidad

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

Rendimiento

Los flujos libres de caja para el accionista del Grupo fueron de 819 millones de euros menor que en 2017 en respuesta al aumento en 1.050 millones de euros del CAPEX, compensado en parte por un EBITDA mayor. Tal y como estaba previsto, los flujos libres de caja para el accionista del Grupo se situó por debajo de nuestro objetivo medio de planificación a largo plazo, reflejando un CAPEX neto en 2018 elevado, con la entrega de 19 aeronaves reflejada en el balance. El Grupo continúa centrándose en su disciplina y flexibilidad con el capital.

1 Ejercicios comparativos reformulados conforme a las nuevas normas contables NIIF 15 "Ingresos ordinarios procedentes de contratos con clientes" y NIIF 9 "Instrumentos financieros".

2 Cálculos de los indicadores de rendimiento alternativos en las páginas 183 a 185.

Prioridad estratégica	Mejorar la plataforma integrada común									
Cómo creamos valor	Eficiencia e innovación									
Nuestro desempeño	Nuestra actividad en 2018 En 2018, el Grupo continuó centrándose en sus programas de eficiencia y reducción de costes, que también contribuyen a la creación de valor para los clientes y los accionistas. La innovación digital ha seguido siendo un ámbito fundamental para el Grupo, que ha profundizado en programas de aceleración tecnológica Hangar 51 para atraer talento de todo el mundo, realizado inversiones estratégicas en jugadores tecnológicos prometedores del mercado de viajes en fases iniciales y emergentes como Deepair Solutions, Cirraviva y Monese y automatizado el negocio en todo lo relativo al pasaje y las operaciones en tierra. IAG Cargo invirtió en sus capacidades <i>online</i> incorporando funciones para impulsar las ventas y digitalizar documentación, mediante eFreight y ePouch, para dejar de depender del papel, con la consiguiente reducción del peso en vuelo. También adoptó dispositivos de seguimiento de clientes para recibir en tiempo real información sobre ubicación y entregas. El Grupo ha seguido desarrollando capacidades para favorecer la personalización y el análisis de datos, creando para ello un almacén de datos que permite almacenar los datos del Grupo a fin de potenciar la resiliencia operativa, la eficiencia y las mejoras para los clientes. Avios está utilizando estas capacidades para revisar su propuesta de fidelización y está trabajando con British Airways e Iberia para adaptar mejor su propuesta para miembros. Avios también integró su programa de recompensa en British Airways Executive Club, brindando a sus miembros una	experiencia en línea más dinámica e incluso nuevas maneras de obtener y gastar Avios. El Grupo ha seguido dotando a su flota de conexión Wi-Fi, desarrollando al mismo tiempo su portal ".air", que ofrecerá entretenimiento a bordo, compras y Wi-Fi y permitirá a los clientes vincular su <i>smartphone</i> o su tableta a las pantallas de los respaldos para pagar las compras que realicen durante el vuelo. Nuestras prioridades para 2019 En 2019, IAG continuará invirtiendo en la mejora de su plataforma integrada común para ofrecer servicios y soluciones de calidad en todo el Grupo con mayor dinamismo y a un coste unitario menor, favoreciendo al mismo tiempo la innovación a escala global. Este compromiso permitirá la llegada continua de mejoras para los clientes y el aumento de la resiliencia operativa de las aerolíneas del Grupo.								
Indicador clave de rendimiento o parámetro del sector	BPA ajustado (céntimos de €)^{1 2} Crecimiento medio anual superior al +12% <table><tr><th>Año</th><th>BPA ajustado (céntimos de €)</th></tr><tr><td>2016</td><td>88,3</td></tr><tr><td>2017</td><td>102,2</td></tr><tr><td>2018</td><td>117,7</td></tr></table>	Año	BPA ajustado (céntimos de €)	2016	88,3	2017	102,2	2018	117,7	A Definición y finalidad El BPA ajustado representa los beneficios diluidos del ejercicio antes de partidas excepcionales atribuibles a los accionistas ordinarios. Este indicador refleja la rentabilidad de nuestro negocio y los elementos fundamentales de creación de valor para nuestros accionistas. El crecimiento de los beneficios demuestra que el Grupo va por el camino correcto para crear valor para sus accionistas. R Rendimiento En 2018, aumentamos nuestro beneficio por acción ajustado un 15,1%. El beneficio después de impuestos antes de partidas excepcionales mejoró un 11,2% con respecto a 2017, aumento que refleja un sólido rendimiento en el beneficio de las operaciones. El BPA ajustado también fue mejorado 3,5 puntos gracias al programa de recompra de acciones.
Año	BPA ajustado (céntimos de €)									
2016	88,3									
2017	102,2									
2018	117,7									
	Deuda neta ajustada/EBITDAR^{1 2} Grado de inversión <table><tr><th>Año</th><th>Deuda neta ajustada/EBITDAR</th></tr><tr><td>2016</td><td>1,8</td></tr><tr><td>2017</td><td>1,5</td></tr><tr><td>2018</td><td>1,6</td></tr></table>	Año	Deuda neta ajustada/EBITDAR	2016	1,8	2017	1,5	2018	1,6	A Definición y finalidad Deuda neta ajustada/EBITDAR se calcula como la deuda financiera remunerada más los costes capitalizados de arrendamiento operativo de flota menos los depósitos a la vista remunerados y el efectivo y activos líquidos equivalentes, dividido entre el EBITDAR. Utilizamos este indicador para supervisar nuestro apalancamiento y evaluar el margen financiero desde el mismo punto de vista que las instituciones financieras. R Rendimiento En 2018, el margen financiero del Grupo siguió siendo sólido: la deuda neta ajustada/EBITDAR fue de 1,6, lo cual supone un ligero aumento desde 2017. La deuda neta ajustada aumentó 596 millones de euros, hasta 8.355 millones de euros, principalmente, por la reducción de la posición de efectivo derivado de un CAPEX más elevado descontando financiación, el reembolso de los valores perpetuos y un pago puntual por el cierre de NAPS a devengos futuros de prestaciones.
Año	Deuda neta ajustada/EBITDAR									
2016	1,8									
2017	1,5									
2018	1,6									

Objetivos de planificación a largo plazo para el periodo 2019 a 2023

A Indicador de rendimiento alternativo

R Indicador vinculado a la retribución del Comité de Dirección

1 Ejercicios comparativos reformulados conforme a las nuevas normas contables NIIF 15 "Ingresos ordinarios procedentes de contratos con clientes" y NIIF 9 "Instrumentos financieros".

2 Cálculos de los Indicadores de rendimiento alternativos en las páginas 183 a 185.

■ Objetivos de planificación a largo plazo para el periodo 2019 a 2023

A Indicador de rendimiento alternativo

R Indicador vinculado a la retribución del Comité de Dirección

1 Ejercicios comparativos reformulados conforme a las nuevas normas contables NIIF 15 "Ingresos ordinarios procedentes de contratos con clientes" y NIIF 9 "Instrumentos financieros".

2 Cálculos de los Indicadores de rendimiento alternativos en las páginas 183 a 185.

Aumentar la inversión para sostener nuestro crecimiento



Alex Cruz

Presidente y Consejero Delegado de British Airways

“Nuestro plan equilibra tres prioridades fundamentales: lograr un mayor crecimiento en nuestra red, invertir sustancialmente en nuestros clientes y en nuestros empleados y mantener el rendimiento financiero a largo plazo.”

Aspectos destacados de 2018

La modernización de nuestra flota continuó adelante durante el año. Recibimos cinco nuevos Boeing 787 con los que reforzar el crecimiento de nuestras operaciones de largo radio y en 2018 también dimos la bienvenida a los primeros NEO, con mayor eficiencia en el consumo de combustible; siete Airbus A320 y un Airbus A321 que se incorporaron a nuestra flota de corto radio; ofreciendo a nuestros clientes interiores renovados, toma de corriente en los asientos y una forma más eficiente de volar. Los clientes también apreciaron las mejoras en nuestros aviones existentes, concretamente, los Boeing 777 que operan desde Londres Gatwick y los Boeing 747, cuyas cabinas renovadas incluyen ahora nuevos asientos y sistemas de entretenimiento a bordo.

Tanto en el aire como en tierra, nuestro plan general es seguir invirtiendo en los ámbitos que nuestros clientes más valoran. Durante el año, introdujimos un nuevo *catering* en World Traveller que nos ha permitido lograr mayores puntuaciones de satisfacción entre nuestros clientes de largo radio. Club World también cuenta con un *catering* renovado en toda la red y en septiembre actualizamos la oferta gastronómica en Club Europe en sectores de corto radio. En tierra, inauguramos nuevas salas VIP en Nueva York JFK, Roma y Aberdeen y actualizamos nuestras instalaciones en 11 aeropuertos desde los que operamos rutas de corto radio para asegurar que nuestros clientes disfruten de un servicio *premium* en sus viajes de principio a fin.

Hemos aprovechado los avances tecnológicos para mejorar la experiencia de nuestros clientes y reducir las principales molestias en sus viajes. Las mejoras introducidas en *ba.com* han dinamizado el proceso de reserva, incrementando el número de clientes que reservan directamente con nosotros, y hemos incorporado nuevas funciones a nuestra *app* que permiten a nuestros clientes hacer más desde sus teléfonos móviles. En Estados Unidos, nos convertimos en la primera aerolínea en introducir el embarque biométrico sin el uso de una tarjeta de embarque o pasaporte; las pruebas comenzaron en Orlando y Los Ángeles. Esta tecnología nos ha permitido completar el embarque de un Airbus A380 en la mitad de tiempo, reduciendo el tiempo de espera para nuestros clientes y creando un viaje con menos complicaciones.

Datos de British Airways

Margen operativo ajustado por arrendamientos (%)

15,6%

+0,8 pts frente al año anterior

RoIC

17,3%

+1,4 pts frente al año anterior

Puntualidad

76,0%

-4 pts frente al año anterior

Flota

293

+0 aeronaves frente al año anterior

Estos logros se consiguieron en un año complicado. Nos enfrentamos a unos costes del combustible en aumento, una competencia intensa, condiciones meteorológicas difíciles y huelgas de controladores aéreos. La fiabilidad de nuestras operaciones se vio afectada por los problemas continuados con los motores de Rolls-Royce, que afectaron a nuestra flota de Boeing 787. En septiembre, sufrimos un acceso criminal a nuestros datos que nos causó grave preocupación, pues nos tomamos muy en serio la protección de datos. Lamentamos la disrupción que esto ocasionó a nuestros clientes. El equipo ha recurrido a la experiencia de socios globales estratégicos para asegurarse detectar con antelación amenazas futuras.

A pesar de estas dificultades, nuestros ingresos han resistido, incrementándose un 5,7% con respecto al pasado año. En combinación con un exhaustivo control de los costes, el cierre de planes de pensiones preexistentes y la culminación de nuestro programa de reestructuración, obtuvimos un beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales de 1.952 millones de libras esterlinas y una rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC) del 17,3%.

Partiendo de esta sólida base, nos centramos muy especialmente en nuestras tres prioridades fundamentales: conseguir un mayor crecimiento en nuestra red, invertir sustancialmente en nuestros clientes y en nuestros empleados y mantener la solidez de nuestro rendimiento financiero.

2018 fue el segundo año de nuestro amplio programa para hacer de British Airways una aerolínea verdaderamente centrada en el cliente. El plan está ya muy avanzado y me complace decir que los avances ya se traducen en mejoras que nuestros clientes pueden percibir claramente; nuestro *Net Promoter Score* (NPS) ha mejorado con respecto a 2017.

Volvimos a obtener beneficios sólidos durante el año, sentando las bases para un mayor crecimiento en los próximos cinco años a partir de 2019, que marca el centenario de British Airways. A medida que nos acercamos a este importante aniversario, nos complació anunciar la recaudación récord, dos años antes de lo previsto, de 20 millones de libras esterlinas para Flying Start, nuestra alianza solidaria con Comic Relief.

Continuamos desarrollando nuestra red y nuestra programación en Londres, dos de las fortalezas clave de nuestro negocio. Por cuota de ocupación, somos líderes en Londres Heathrow y Londres City y número dos en Londres Gatwick. Los coeficientes de ocupación de corto radio subieron tres puntos en el verano en comparación con 2017; los nuevos *slots* que adquirimos en Londres Gatwick brindaron resultados muy positivos. Actualmente, contamos con la flexibilidad necesaria para volar a más destinos de ocio, operando una programación dinámica más alineada con la demanda de nuestros clientes. Iniciamos nuevas rutas de largo radio en 2018 a lugares como Durban, Seychelles y Nashville.

Logrando un mayor crecimiento

Ofrecemos más variedad de destinos que cualquier otra aerolínea británica y tenemos la firme intención de reforzar nuestra posición creciendo más rápidamente y ofreciendo más destinos y frecuencias en todo el mundo. En respuesta a esto, hemos incrementado nuestra tasa de crecimiento anual compuesta prevista para los próximos cinco años a entre el 3% y el 4%, lo cual supone un aumento de 1 punto porcentual.

Ya operamos la red más integral entre Europa y Norteamérica. Tras anunciar nuevas rutas a Pittsburgh y Charleston, pronto prestaremos servicio a 34 destinos, consolidando nuestra posición como la mayor aerolínea de largo radio hacia Norteamérica por destino. Hemos obtenido grandes resultados con la inauguración de rutas a mercados como Austin, Nueva Orleans y Nashville y exploraremos nuevas oportunidades en Estados Unidos. A medida que sigamos desarrollando nuestra red de largo radio, la relación con nuestros socios en negocios conjuntos seguirá siendo clave para ofrecer a nuestros clientes frecuencias mejores y conexiones más sencillas en los mercados a los que prestamos servicio. En 2019, lanzaremos nuevos servicios a Islamabad y Osaka, en nuestro afán de aumentar nuestra presencia en otros lugares del mundo.

Gracias a su autonomía, su capacidad y su eficiencia en costes, el Boeing 787 nos permite inaugurar rutas rápidamente y con eficacia. Tenemos pedidos otros 12 Boeing 787 con los que reforzaremos nuestra flota actual de 30 aeronaves. El Airbus A380 nos está ayudando a consolidar nuestra posición en ciudades clave, volando a nueve aeropuertos de todo el mundo en los que existe demanda. En mercados solicitados como Nueva York, utilizamos aeronaves con una mayor proporción de asientos *premium*. El Airbus A350 llegará en 2019 y será un buen sustituto para nuestros Boeing 747, pues ofrece la misma capacidad, pero con un producto claramente mejorado y mayor comodidad para los clientes y eficiencia de combustible.

En cuanto a corto radio, nuestra prioridad es aprovechar nuestra sólida posición en Londres. Para ello, aplicaremos una programación dinámica en la época

estival con mayor demanda para incrementar los factores de ocupación en Londres Heathrow, ampliaremos nuestra presencia en Londres Gatwick empleando los *slots* adquiridos en 2018 hasta alcanzar su pleno potencial y reforzaremos nuestro servicio en Londres City con la incorporación de cuatro nuevas aeronaves a la flota a partir de 2019.

Inversión significativa en nuestros clientes y en nuestros empleados

Nuestros clientes y nuestros empleados son una prioridad fundamental y, a medida que nos adentremos en el año que marca nuestro centenario, se percibirá un aumento significativo de la inversión en ambos. De hecho, para ratificar dicho compromiso, hemos aumentado nuestra inversión para mejorar la experiencia de nuestros clientes prevista para los próximos cinco años de los 4.500 millones de libras esterlinas anunciados previamente a 6.700 millones de libras esterlinas.

Las ventajas de este aumento de la inversión seguirán percibiéndose a lo largo de 2019. En el segundo semestre de 2019, introduciremos en nuestro primer Airbus A350 un nuevo asiento de Club World, con acceso integral al pasillo, opciones de entretenimiento de puerta a puerta, mayor espacio de almacenamiento y más privacidad, características que llevaremos a toda nuestra flota de largo radio en los próximos años. Actualizaremos el producto en nuestras cabinas First y World Traveller Plus, donde nuestros clientes disfrutarán de un mejor *catering* y mejores servicios en el primer semestre de 2019, como una oferta gastronómica de mayor calidad y variedad y comodidades adicionales como pijamas, neceseres de aseo, edredones y almohadas mayores. También integraremos nuevos sistemas de entretenimiento a bordo en más aeronaves. Instalaremos Wi-Fi en el 80% de nuestra flota de largo radio y en toda la flota de corto radio para finales de año. Este año, renovaremos nuestras salas en Nueva York JFK (Club), San Francisco, Johannesburgo y Ginebra y, a medida que desarrollemos la red, inauguraremos nuevas instalaciones, mejorando, al mismo tiempo, la oferta de alimentos y bebidas en nuestras salas existentes.

La tecnología desempeñará un papel cada vez más importante para asegurar que nuestros clientes disfruten de una experiencia sin complicaciones y seguiremos invirtiendo significativamente en la experiencia digital. Por ejemplo, queremos seguir mejorando *ba.com* y la *app* para lograr que cada una de las fases del viaje, desde la reserva hasta el vuelo de vuelta, sea lo más sencilla y fluida posible.

Nos entusiasma cada vez más probar nuevas tecnologías digitales. Estamos probando *chatbots* para prestar asistencia a nuestros centros de contacto y automatizando procesos con tecnología robótica en los ámbitos en que puede resultar de ayuda para nuestros clientes y nuestros empleados. Por otra parte, emplearemos Mototoks, un sistema de

retroceso eléctrico con control remoto, que ya hemos utilizado con éxito en vuelos de corto radio para incrementar la eficiencia a la hora de salida, en las aeronaves de largo radio y ampliaremos las pruebas de embarque biométrico a otras bases de Estados Unidos, como Houston y Nueva York, en 2019.

Sin embargo, no podemos aspirar a ofrecer un producto de calidad a nuestros clientes sin el personal adecuado ni la debida formación. Nuestro personal es fundamental para ofrecer una experiencia óptima al cliente.

Este año, contrataremos a unas 3.000 personas, unas 2.000 de las cuales serán tripulantes de cabina. Todos recibirán cinco días adicionales de formación, que también se incrementará en el caso de los 28.500 compañeros de primera línea restantes.

En Londres Heathrow, nuestro programa First Contact Resolution lanzado recientemente está transformando la forma en que nuestro personal interactúa con los clientes en la terminal, pues les ofrece las habilidades y las herramientas necesarias para resolver problemas e incidencias en la primera toma de contacto. Por ejemplo, esto incrementará nuestra capacidad de cambio en las reservas cuando el servicio se vea interrumpido, de forma que los compañeros puedan ofrecer a los clientes una consistencia en el servicio y una atención personalizada únicas en momentos complicados.

Sosteniendo nuestro desempeño financiero

Tenemos la firme intención de continuar desarrollando nuestro negocio e invirtiendo en él. Sin embargo, estas aspiraciones dependen del tercer pilar clave de nuestro plan: nuestra necesidad de sostener nuestro sólido desempeño financiero a largo plazo.

Mantener nuestro rigor en costes y capital es absolutamente vital si deseamos alcanzar nuestros objetivos de un margen operativo ajustado por arrendamientos del 15% y una rentabilidad sobre el capital invertido del 15% en las diferentes fases del ciclo económico. Alcanzar estos ambiciosos objetivos será todo un reto, pero nos aseguraremos de que British Airways siga prosperando.

Al final de otro ejercicio sólido, en que demostramos resiliencia al enfrentarnos a ambiciosos retos, confío en que efectivamente podamos alcanzar los nuestros objetivos. Aguardo con expectativa el 2019 y, en especial, celebrar nuestro centenario con los compañeros de todo el negocio y clientes de todo el mundo.

Rumbo a la excelencia mediante una transformación continua



Luis Gallego Martín
Presidente y Consejero Delegado de Iberia

“Nuestro Plan de Futuro de transformación, actualmente en su segunda fase, se centra claramente en alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones. A pesar que todavía nos queda trabajo por hacer. Tengo total confianza en la capacidad de nuestro equipo.”

Datos de Iberia	
Margen operativo ajustado por arrendamientos (%) 10,0% +0,4 pts frente al año anterior	RoIC 13,2% +1,0 pts frente al año anterior
Puntualidad 87,2% -2,8 pts frente al año anterior	Flota 104 +6 aeronaves frente al año anterior

La transformación de Iberia sigue adelante en el marco de nuestro Plan de Futuro integral, que iniciamos hace cinco años. En la primera fase, nos centramos en lograr que la aerolínea recuperara la rentabilidad. Ahora, en medio de la segunda fase, nos concentramos en lograr la excelencia en todos los aspectos de nuestras operaciones.

Si bien el trabajo que hemos realizado hasta la fecha es considerable, es evidente que todavía nos queda un largo camino hasta alcanzar las aspiraciones de la aerolínea. Esto significa que 2019 será otro año exigente en el que todavía nos queda mucho por hacer.

Sin embargo, afrontamos el futuro con un prudente optimismo, convencidos de que podemos aprovechar nuestra base de costes para lograr una creciente ventaja competitiva y sostener nuestro desempeño financiero, continuando con

una inversión decidida, al mismo tiempo, en nuestra marca, nuestros clientes y proyectos digitales clave.

2018, el esfuerzo hacia la excelencia

2018 ha sido un buen año para Iberia en el que nos hemos complacido en seguir logrando avances sustanciales en la segunda fase de Plan de Futuro a pesar de una competencia cada vez más intensa en el mercado. Nuestro desempeño financiero se ha ajustado a los objetivos de crecimiento fijados para los inversores de IAG en nuestro Capital Markets Day de noviembre de 2017. Hemos obtenido un beneficio operativo de 437 millones de euros, 61 millones de euros por encima del año anterior, y una rentabilidad sobre el capital invertido del 13,2%, un punto porcentual más, gracias a nuestro continuado rigor en costes y la adecuada evolución de los ingresos de pasajeros, en especial, en nuestra red de largo radio y en Iberia Express, que compensaron el encarecimiento del combustible y el desfavorable impacto de los tipos de cambio.

Crecimiento de la capacidad y los beneficios

Incrementamos nuestra capacidad global un 7% con la expansión de nuestra red. En largo radio, iniciamos servicios a San Francisco, integramos nuestra nueva cabina Turista *Premium* y recibimos dos Airbus A350-900 de nueva generación. También hemos alcanzado un importante hito en nuestro esfuerzo por forjar una alianza estratégica con LATAM, con la autorización del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia de Chile a nuestra propuesta de negocio conjunto en octubre

de 2018 aunque, tras la apelación de la decisión, esto está sujeto a una decisión final por parte del Tribunal Supremo de Chile.

En corto radio, también logramos un crecimiento adecuado, empleando a Iberia Express para reforzar nuestra red, con la incorporación de cuatro nuevos destinos. Adquirimos dos Airbus A320neo, con menor consumo de combustible, y seguimos actualizando nuestros Airbus A320 existentes con asientos con enchufe y más delgados para una mayor comodidad.

En 2018 obtuvimos unos sólidos ingresos aumentando los coeficientes de ocupación y los ingresos unitarios de pasajeros. El punto de venta creció de un modo especialmente favorable en España y Norteamérica, compensando, en parte, el debilitamiento de los mercados sudamericanos, principalmente, Argentina y Brasil.

Este crecimiento de los ingresos se sustenta en diversas innovaciones recientes. La plena implantación de la cabina Turista *Premium* en la flota de largo radio ha cosechado un gran éxito, colmando las expectativas de nuestros clientes y logrado uno de los niveles de NPS más altos de nuestros productos. De igual manera, hemos invertido en nuestro producto *Premium* en tierra remodelando, por ejemplo, nuestras salas *Premium* en Madrid y ofreciendo nuevas soluciones digitales en todos nuestros puntos de contacto.

También hemos incorporado una nueva estructura de tarifas que permite a los clientes seleccionar el nivel de servicio que más se ajusta a sus necesidades; concretamente, el lanzamiento de la nueva tarifa de largo radio Óptima ha obtenido un gran éxito entre nuestros segmentos objetivo (*trade up* y *premium*).

Hemos trabajado junto con British Airways e IAG para mejorar la distribución, consiguiendo que más de 600 agencias se hayan comprometido con nuestro renovado modelo y empleen nuevos canales de distribución. Así, ahora se pueden reflejar más puntos de precio que los canales tradicionales del sector, lo cual ofrece a nuestros clientes más opciones y mayor flexibilidad.

Prosigue el control de costes

Continuamos aspirando a reducir los costes en el marco de la segunda fase de Plan de Futuro. Un aspecto fundamental es lograr un coste por asiento-kilómetro ofertado (AKO), excluyendo el combustible, que sea líder de mercado.

Para conseguirlo, nos estamos concentrando en conformar una flota más eficiente y lograr economías de escala en nuestra cadena de suministro, trabajando para ello con Global Business Services (GBS), la división de servicios centralizados de IAG con sede en Cracovia (Polonia).

Nuestra gente es uno de los pilares fundamentales de nuestro éxito y es clave para la continuidad de la transformación de Iberia. Los compañeros de todo el negocio se merecen gran reconocimiento por lo que hemos logrado en estos años de transformación.

En agosto de 2018, firmamos un convenio colectivo con nuestros pilotos y es nuestra intención suscribir acuerdos igualmente balanceados con otros colectivos de la compañía en los próximos meses. Nuestro objetivo mediante estos acuerdos es claro: seguir adelante con el plan de crecimiento de Iberia en un entorno de trabajo estable y justo.

También dimos comienzo al Plan Person@ durante el año a fin de reforzar nuestro compromiso con los principios de diversidad de IAG y ofrecer una plataforma para que los miembros del personal de todo el negocio puedan expresarse efectivamente acerca de nuestro futuro y tengan una oportunidad real de ser escuchados.

Invertiendo en nuestros clientes

Los clientes son, naturalmente, clave y en 2018 intensificamos nuestra inversión en producto, marca y servicios digitales para fortalecer nuestra oferta.

En el pasado año llevamos a cabo una reforma integral de nuestras salas VIP en el aeropuerto de Madrid Barajas, mejoramos la oferta de entretenimiento y los servicios de conectividad a bordo y reforzamos nuestros sistemas de gestión de relaciones con los clientes. Los cambios que hemos llevado a cabo han logrado el efecto deseado en los clientes y nos complace que dicho aspecto quede reflejado en nuestro *NPS*. Sin embargo, el aumento de los retrasos con motivo de los conflictos laborales de los controladores aéreos en Europa ha pesado sobre nuestro *NPS* global. A pesar de estas difíciles circunstancias, seguimos ofreciendo una puntualidad elevada y nos seguimos complaciendo en mantener la cuarta estrella Skytrax conseguida en 2017, que confirma la percepción de que el producto y el servicio al cliente de Iberia se encuentran entre los mejores del mundo. A pesar de este fantástico respaldo externo, incrementamos la inversión en nuestra marca para fortalecer nuestra posición de liderazgo en el segmento *premium* en España y reforzar nuestra posición en Latinoamérica y en nuestros mercados europeos clave.

La tecnología digital desempeñará una función cada vez más destacada en todo nuestro negocio en los próximos años. Para poner de manifiesto su importancia en cuanto a nuestras operaciones y nuestros clientes, creamos un equipo dedicado a la innovación, la digitalización y la gestión de Plan de Futuro. Este equipo tiene la misión de pensar de formas completamente nuevas acerca del modo en que utilizamos las tecnologías digitales

en tres contextos: en el lugar de trabajo, en nuestras relaciones con nuestros clientes y en la gestión de nuestras tripulaciones y personal de mantenimiento y *handling*.

Una transformación más amplia

2018 también ha sido un año positivo para la transformación de nuestros negocios aparte del transporte aéreo. En *Handling*, continuamos centrándonos en lograr mayor eficiencia y disciplina de costes mediante el lanzamiento de su propio programa de transformación: Go Up.

Mantenimiento está consiguiendo importantes avances conforme a la hoja de ruta trazada en el marco del Proyecto de Estrategia de Mantenimiento de IAG para mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad general del negocio. Las primeras señales son favorables y los nuevos contratos firmados con otras aerolíneas apuntan a las oportunidades que tiene por delante a medida que refuerce su posición.

2019, a la altura del desafío

El año que tenemos por delante se perfila complicado. El aumento de la competencia, la volatilidad de los precios del combustible y la incertidumbre política en algunos de nuestros mercados más importantes nos pondrán a prueba sin duda alguna.

Sin embargo, vemos estas dificultades como una oportunidad para seguir adelante con el proceso de cambio que ha sido tan importante para Iberia en los últimos cinco años, así como para consolidar los avances logrados.

Hemos creado una base de costes muy eficiente y, de renovarse nuestros convenios colectivos y sujetos a las condiciones del mercado, es de esperar que contemos con una posición adecuada para seguir adelante en la senda del crecimiento rentable.

Nuevos servicios, nueva flota

Una de nuestras prioridades será potenciar nuestro negocio de largo radio, centrándonos especialmente en mercados clave de Latinoamérica. Están previstos servicios diarios a Montevideo y Río de Janeiro y aumentaremos los vuelos a Bogotá para desarrollar nuestra presencia en Colombia. Al objeto de consolidar nuestra posición en Centroamérica, aumentaremos las frecuencias a México e incrementaremos la capacidad en las rutas a Guatemala y El Salvador. En cuanto a otras áreas geográficas, desarrollaremos nuestra posición, relativamente nueva, pero de rápido desarrollo, en el mercado asiático con la incorporación de más vuelos a Tokio a partir del verano.

Incorporaremos nuevos servicios de medio y corto radio para reforzar nuestra posición en Europa. Esta medida se traducirá en un aumento de los vuelos a las islas Canarias y Baleares, así como a ciudades europeas de primer orden como Bruselas, Berlín y Hamburgo, a lo cual contribuirá la incorporación de dos nuevas aeronaves.

Los planes para renovar nuestra flota se dinamizarán en 2019 e impulsarán la eficiencia, así como las oportunidades de incrementar los ingresos. Durante el año, se recibirán otros cuatro Airbus A350-900 y seis Airbus A320neo, un 30% y un 17%

más eficientes, respectivamente, que los aviones a los que sustituyen. Tras el éxito de las modificaciones en las cabinas de nuestros Airbus A320, actualizaremos nuestros Airbus A321 con nuevos asientos más finos; esta medida permitirá incorporar 20 asientos adicionales a la cabina, incrementando los ingresos y, al mismo tiempo, ofreciendo a los clientes más comodidad y más espacio para las piernas.

Durante el año se concretaron diversos importantes proyectos centrados en el cliente que nos ayudarán a adaptar nuestra propuesta de valor a los clientes objetivo y transformar el servicio que prestamos tanto en vuelo como en tierra. Es de esperar que, en los próximos doce meses, estemos en posición de conocer y comprender con mayor claridad las necesidades de nuestros clientes y cuantificar nuestro éxito satisfaciéndolas con mayor precisión. Por ejemplo, trabajaremos hacia la transición de nuestro proveedor de *catering* en Madrid, incorporaremos Wi-Fi a nuestra flota de corto radio y mejoraremos la experiencia a bordo en vuelos de medio radio y corto radio, centrándonos en la principal molestia: la retirada de equipaje de mano en la puerta. También ofreceremos mayor valor a los socios de nuestros programas de fidelización y mejores incentivos.

La transformación digital de nuestro negocio también tomará impulso en 2019 y nos permitirá mejorar la experiencia de viaje con mayor conectividad, un embarque dinamizado, experiencias durante el vuelo renovadas y opciones personalizadas para cada cliente. Iberia prestará nuevos servicios digitales y experiencias hiperpersonalizadas mediante dispositivos móviles, redes sociales y asistentes virtuales (por voz, en Amazon Alexa/Google Assistant, o el *chatbot* de Iberia), potenciando también las interacciones a través de canales tradicionales para aquellos clientes que lo necesiten. Generaremos nuevas capacidades analíticas avanzadas en nuestro centro de excelencia de datos. En el marco de nuestras prioridades en clave de transformación, Iberia seguirá convirtiendo sistemas preexistentes en plataformas de servicio con arreglo a los principios de los reglamentos de protección de datos y la ciberseguridad. Una innovación decidida y nuestra colaboración con *startups* seguirán contribuyendo a incrementar la digitalización.

Perspectivas

Los últimos cinco años han estado repletos de novedades, además de éxitos, para Iberia.

No somos complacientes con los avances logrados hasta la fecha y somos plenamente conscientes de que existen otras medidas que podemos tomar para seguir transformando el negocio.

Tenemos la firme intención de redoblar nuestros esfuerzos para alcanzar la excelencia en todos los ámbitos de nuestro negocio y estamos seguros de que así será.

Estamos listos para los retos que nos aguardan y, como ya he dicho, resueltos a convertirlos en oportunidades para Iberia.

Consiguiendo resultados financieros sólidos en un entorno desafiante



Javier Sánchez-Prieto
Consejero Delegado de Vueling

Datos de Vueling

Margen operativo ajustado por arrendamientos (%)

11,8%

-1,0 pts frente al año anterior

RoIC

13,3%

-0,1 pts frente al año anterior

Puntualidad

68,4%

-11,5 pts frente al año anterior

Flota

121

+16 aeronaves frente al año anterior

Resumen

En 2018, Vueling obtuvo resultados financieros sólidos a pesar de enfrentarse al peor entorno operativo de la historia reciente con motivo de la disrupción del control del tráfico aéreo. Además, hemos continuado transformando y modernizando la oferta a nuestros clientes, avanzando al mismo tiempo en nuestro programa de transformación Vueling NEXT.

2018: un año complicado, pero productivo

En 2018, invertimos y reforzamos nuestra compañía en diversos ámbitos.

1. Seguimos obteniendo resultados de nuestra estrategia de mercado. Hemos reforzado nuestras posiciones en mercados clave: nuestra cuota de mercado aumentó 3 puntos porcentuales en Barcelona y España-Canarias y 4 puntos porcentuales en España-Baleares. También mantuvimos disciplina y flexibilidad en nuestra capacidad para ajustarnos

“Vueling volvió a conseguir resultados financieros sólidos a pesar de enfrentarse a un entorno marcado por la disrupción del control del tráfico aéreo.”

rápidamente a los obstáculos que nos depara el futuro.

2. Nos expandimos trazando un crecimiento “inteligente”. En 2018, regresamos al crecimiento. Incrementamos nuestra utilización de activos (aumento del 4% frente a 2017 del tiempo de vuelo por aeronave y día), densificamos nuestra red (aumento del 4% de las salidas semanales por ruta) y manejamos la estacionalidad.

3. Hicimos que nuestros procesos fueran más sólidos y consistentes. Introdujimos nuevos grupos de embarque y minimizamos las colas, especialmente en Barcelona. Instalamos más puntos de autoembarque y entrega de equipaje en nuestros aeropuertos principales.

4. Invertimos en nuestras operaciones para hacer frente a las dificultades relacionadas con el control del tráfico aéreo. Nuestro desempeño operativo fue robusto y similar al de nuestros pares, aunque lamentablemente la disrupción con motivo de huelgas de controladores aéreos se está volviendo más frecuente. Estamos tomando medidas activamente orientadas a mitigar el impacto en nuestros clientes y nuestro negocio reduciendo la complejidad de nuestras rutas, aislando rutas de regiones con un control del tráfico aéreo problemático y redefiniendo dónde basamos nuestras aeronaves, tripulaciones y nuestras capacidades de mantenimiento.

5. Continuamos transformando la experiencia de nuestros clientes. En 2018, logramos importantes avances hacia nuestro objetivo de ofrecer a nuestros clientes la mejor experiencia del ámbito de las aerolíneas europeas de bajo coste. Mejoramos nuestra oferta de venta a bordo, renovamos nuestras cabinas, comenzamos a instalar tomas de corriente en los asientos y Wi-Fi a bordo e introdujimos un sistema de autogestión de disrupciones.

6. Modificamos nuestra oferta de productos para satisfacer en mayor medida las necesidades de nuestros clientes. Presentamos dos nuevos tipos de tarifas: TimeFlex, para pasajeros que necesitan ahorrar tiempo y desean

flexibilidad, y Family, dedicado a las familias. También introdujimos Space Flex como producto independiente, ofreciendo a los clientes más espacio para las piernas, entre otras ventajas.

7. Invertimos en la innovación digital que sustenta nuestra transformación. Nuestros equipos del ámbito digital, innovación y ciencia de datos, formados actualmente por más de 400 personas, incluidos socios de desarrollo, hicieron un gran trabajo en 2018. Vueling fue la primera aerolínea en permitir a sus clientes guardar sus tarjetas de embarque en Google Pay. Nuestros clientes ya pueden comprobar el estado de sus vuelos con Vueling con Amazon Alexa y recibir sus billetes a través de WhatsApp. El embarque biométrico pronto será una realidad. Protagonizamos importantes avances en el modo en que aprovechamos los datos y utilizamos herramientas analíticas avanzadas para resolver problemas empresariales, tales como: previsión de la situación del control del tráfico aéreo, previsión de la demanda, fijación dinámica de los precios de servicios adicionales, gestión de colas en los aeropuertos y automatización de procesos.

Continuando la transformación mediante Vueling NEXT

En 2019, seguiremos adelante con nuestro programa de transformación NEXT, que incluye crecimiento y estabilización con un modelo operativo evolucionado, a fin de ofrecer al cliente la mejor experiencia del ámbito de las aerolíneas de bajo coste, logrando una mejor integración de nuestra red, nuestras operaciones y nuestros recursos de mantenimiento. Como aerolínea de bajo coste líder, seguimos reforzando nuestra disciplina de costes y continuamos favoreciendo la innovación en nuestras operaciones y la experiencia para nuestros clientes.

Conclusión

En 2019 celebramos nuestro 15º aniversario como compañía, una ocasión para reflexionar sobre lo lejos que hemos llegado. Nos enorgullece prestar servicio a más de 32 millones de clientes cada año, volar a 130 destinos y contar con más de 3.500 empleados directos y 121 aviones.

En Vueling, vemos en los desafíos del entorno como una oportunidad. Nuestro ADN es digital e innovador. Tenemos una visión clara y mostramos disciplina en la gestión para orientar nuestro crecimiento. Tenemos un firme compromiso con nuestros clientes, nuestros empleados y con la consecución de resultados y disponemos de la motivación necesaria para seguir mejorando nuestra fiabilidad operativa, la experiencia de nuestros clientes y nuestra rentabilidad financiera.

Propuesta de valor orientada al crecimiento



Stephen Kavanagh
Consejero Delegado de Aer Lingus

Datos de Aer Lingus

Margen operativo ajustado por arrendamientos (%)

16,8%

+0,6 pts frente al año anterior

RoIC

26,8%

+3,8 pts frente al año anterior

Puntualidad

74,0%

-7,4 pts frente al año anterior

Fleet¹

56

+4 aeronaves frente al año anterior

Resumen

En 2018, seguimos adelante con nuestro objetivo de ser la aerolínea líder en precio y servicio a través del Atlántico Norte gracias a una red de corto radio rentable y sostenible. Dicha aspiración cuenta con el respaldo de una filosofía y una marca centradas en el cliente y una propuesta de valor digital. Creemos que Aer Lingus está consiguiendo su objetivo, pues contamos con una atractiva posición en los mercados a los que prestamos servicio, lo cual brinda la oportunidad de seguir potenciando un crecimiento rentable.

Aer Lingus alcanzó su resultado de las operaciones récord en 2018 y la mayor rentabilidad sobre el capital invertido del Grupo, manteniendo al mismo tiempo elevados niveles de satisfacción de los clientes. Creemos que la solidez de este desempeño operativo y financiero es sostenible y Aer Lingus tiene la oportunidad de convertir Dublín en un

“2018 ha sido un año de desempeño operativo y rentabilidad sobre el capital invertido récords. Demostrando la propuesta de valor para mayor crecimiento rentable.”

importante *hub* conectando Europa y Norteamérica. Para conseguirlo, llevaremos a cabo inversiones en infraestructuras aeroportuarias en Dublín y ofreceremos importantes ventajas sociales y económicas a diversos grupos de interés de Irlanda.

Un modelo virtuoso

Hemos aprovechado la aspiración de Aer Lingus para crear una atractiva posición competitiva. Nuestro modelo de valor gira en torno a la demanda y se centra en los costes, el producto y el servicio; se trata de un modelo operativo con un diseño sencillo. Creemos que lleva siendo un modelo virtuoso desde que IAG adquiriera Aer Lingus, que se ha anotado un crecimiento superior al 35% desde 2015. Reducir los costes unitarios ha permitido invertir en crecimiento y competitividad en precios y los incrementos de los márgenes obtenidos han posibilitado una rentabilidad sobre el capital invertido máxima.

Somos una compañía centrada en el cliente, cuyo modelo virtuoso se sustenta en su *Net Promoter Score*, que se ha mantenido en niveles líderes del sector durante 2018. Nuestras encuestas *Voice of Guest* forman parte integrante del diseño y la oferta de nuestros productos y servicios; las decisiones de inversión basadas en la demanda se toman con arreglo a nuestros principios de valor. Nuestro desempeño y nuestra puntualidad son aspectos clave para nuestro *Net Promoter Score*; somos la aerolínea con mejores registros de Dublín en ambos parámetros y hemos recibido reconocimiento externo al respecto con una calificación de 4 estrellas por parte de Skytrax y otra de 5 estrellas por parte de APEX.

Una marca y un producto competitivos

Aer Lingus cuenta con un producto competitivo y una marca bien posicionada.

Una red con profundidad, amplitud y conectividad y la calidad de nuestros socios, la ventaja geográfica de Dublín brindan Aer Lingus una ventaja significativa con respecto a otras aerolíneas que prestan servicio en el mercado transatlántico.

En enero de 2019, lanzamos una nueva marca modernizada para reflejar la aerolínea en que nos hemos convertido y la propuesta de valor que ofrecemos, permaneciendo fieles a nuestra marca tradicional y el legado de 82 años operando y prestando servicio en Irlanda que tanto nos enorgullece. A lo largo de 2019, continuaremos invirtiendo en producto, ofreciendo, por ejemplo, bebidas alcohólicas gratuitas durante las comidas en nuestros servicios transatlánticos y una nueva red social gratuita, a la que acceder a través de Wi-Fi, para todos los clientes que viajen en nuestra cabina turista.

Seguiremos ampliando nuestra flota y realizando inversiones significativas en nuestra marca y nuestros productos. Introduciremos AerSpace, un producto diferenciado para nuestra red de corto radio, y tecnología de autoservicio en ámbitos como seguimiento de equipajes e iniciaremos vuelos directos a Mineápolis y Montreal. Durante el verano, incorporaremos a nuestra flota el nuevo Airbus A321LR, de largo radio y nueva generación, lo cual nos permitirá desbloquear nuevas pasarelas a Norteamérica, mejorar nuestro producto a bordo y reducir los costes.

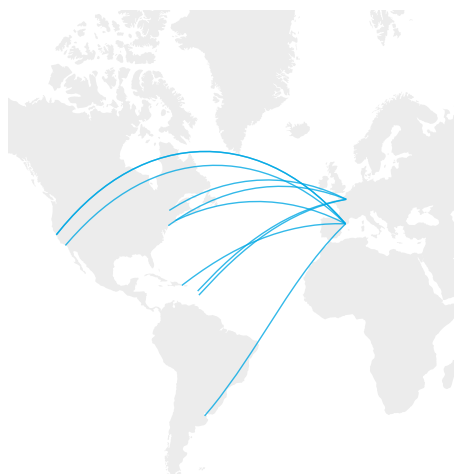
Conclusión

Aer Lingus mantiene su compromiso con su estrategia de buen servicio a tarifas económicas, que sigue creando valor sostenible para el Grupo. Continuaremos desarrollando y potenciando nuestras oportunidades de crecimiento, manteniendo el compromiso de lograr elevados niveles de satisfacción de los clientes y de desempeño operativo. Al dejar el cargo de consejero Delegado, afronto con ilusión mi participación en el consejo de Aer Lingus en calidad de consejero no ejecutivo y espero trabajar con Sean Doyle durante su transición hacia su nuevo cargo de consejero Delegado. Me gustaría agradecer a todos mis compañeros su apoyo durante mi paso por Aer Lingus y deseo éxito a Sean y a todos mis compañeros.

¹ Incluye 4 Boeing 757 y 2 Avro RJ85 en *wet lease*.

Expansión de la nueva marca de bajo coste de IAG

La red de largo radio de LEVEL



La red de corto radio de LEVEL



Pasajeros

888 miles

Destinos

25

Flota

9

Más que una aerolínea

LEVEL no es una aerolínea tradicional integrada verticalmente. El modelo de LEVEL separa la producción y los aspectos operativos de los elementos comerciales y orientados al cliente de la compañía. Como resultado, LEVEL es ágil y capaz de aprovechar rápidamente nuevas oportunidades como lo hizo en 2018 en París y Viena.

La marca LEVEL es nueva y moderna y está integrada en todos los elementos de la experiencia del cliente.

Resumen

En 2018, LEVEL completó su primer año de operaciones desde su base en Barcelona y también experimentó una expansión significativa de la marca con el lanzamiento de servicios de largo radio desde París y el desarrollo de una operación de bajo coste de corto radio desde Viena.

LEVEL se diseñó para captar de forma más eficaz a los clientes de ocio sensibles al precio. Esta aprovecha la escala y la capacidad de IAG para ofrecer un producto de alta calidad al menor coste posible con un modelo de servicio que pone al cliente al control de su experiencia de vuelo.

Tras el nombramiento de su Consejero Delegado en septiembre de 2018, LEVEL ha pasado de una estructura basada en proyectos a un negocio totalmente constituido. En 2019, las operaciones de LEVEL seguirán creciendo y se profundizará en la oferta para el cliente, la cartera de productos complementarios (*ancillaries*) y el modelo comercial para respaldar una mayor expansión.

Un año de crecimiento

LEVEL incorporó dos Airbus A330-200 adicionales a sus operaciones en 2018 con el lanzamiento de servicios de largo radio desde París Orly a Point-à-Pitre, Fort de France, Newark y Montreal. También introdujo cuatro Airbus A321-200, expandiendo la marca LEVEL a las operaciones de corto radio desde Viena, con vuelos a destinos en toda Europa; entre otros, Londres, París, Barcelona, Ibiza y Dubrovnik.

Rendimiento positivo continuo

La fuerte demanda de los clientes y la mejora continua en la base de costes permitieron que las operaciones de LEVEL en Barcelona mantuvieran un beneficio subyacente positivo en su primer año completo de actividad, mientras que la transformación del antiguo negocio OpenSkies en Francia ya ha visto un ahorro significativo en los costes unitarios excluyendo el combustible

De cara al futuro

En 2019, LEVEL invertirá en consolidar y potenciar su modelo comercial y la experiencia del cliente, en optimizar su cartera de productos complementarios, en mejorar la página web flylevel.com con un enfoque prioritario hacia los dispositivos móviles y en desarrollar la *app* de LEVEL.

LEVEL también recibirá dos Airbus A330-200 de largo radio adicionales y tres nuevos Airbus A320-200 de corto radio. Se lanzarán nuevas rutas de largo radio: de Barcelona a Santiago de Chile en marzo de 2019 y a Nueva York JFK en julio de 2019. Las operaciones de corto radio de LEVEL también crecerán en 2019 con la apertura de su nueva base de corto radio en Ámsterdam en el verano.

Ofrecer calidad y eficiencia y posibilitar la innovación en todo el Grupo

La Plataforma de IAG es ahora un componente consolidado del Grupo. Permite a IAG lograr sinergias de ingresos y costes que las compañías operadoras no podrían lograr por sí solas y proporciona una plataforma plug and play que las nuevas compañías operadoras pueden aprovechar al unirse. El Grupo ya ha obtenido un valor significativo de la Plataforma de IAG con oportunidades para mejorar y respaldar aún más la innovación.

Plataforma de IAG



La Plataforma de IAG incluye los negocios de IAG Cargo y Avios; IAG GBS, que ofrece soporte de tecnologías de la información, de compras y financiero; IAG Connect, responsable de la estrategia de conectividad en vuelo y de la plataforma de comercio electrónico en vuelo del Grupo; e iniciativas del Grupo en mantenimiento e innovación digital.

Global Business Services (GBS)

Aprovechamos las ventajas de una plataforma eficiente y competitiva.

IAG GBS se creó en 2014, tras lo cual desarrolló gran actividad inicial centralizando las funciones principales de finanzas, tecnologías de la información y compras de ciertas partes del Grupo, comenzando con British Airways e Iberia y extendiéndose a Aer Lingus y Vueling. En 2018, GBS se ha centrado en consolidar los considerables logros de aquellos primeros años, mientras continúa impulsando nuevas mejoras en todo el Grupo en áreas como la gestión de proveedores, la automatización de procesos y la resiliencia operativa.

TI del Grupo

En 2018, el enfoque del equipo de TI del Grupo hacia la seguridad cibernética cobró gran importancia tras el ataque malicioso contra los datos de los clientes de British Airways. El equipo ha aprovechado los conocimientos y la experiencia de socios estratégicos globales para asegurar la detección temprana de las amenazas futuras mediante un centro mejorado de operaciones de seguridad con funcionamiento ininterrumpido. Se han implementado pruebas y exploraciones relevantes en todas las compañías operadoras para reforzar el cumplimiento de los requisitos de la industria de las tarjetas de pago (PCI) y satisfacer los requisitos del Grupo para la implementación del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR). TI ha

seguido asociándose con proveedores globales de primer orden cuya experiencia está ayudando a respaldar una plataforma informática resiliente y modulable para el Grupo. También se ha centrado en mejorar el servicio de recuperación en caso de desastre del Grupo, que ha incluido mitigar la obsolescencia de la pila tecnológica y asegurar un plan estable y viable para la migración de aplicaciones empresariales críticas.

En 2019, TI continuará avanzando hacia su modelo operativo objetivo, proporcionando soluciones flexibles y modulables en todo el Grupo a un ritmo más rápido y con un menor coste unitario, al tiempo que mejorará la resiliencia operativa continua.

Compras

En 2018, se puso en marcha una nueva plataforma de compras que ha optimizado más procesos e impulsado nuevas sinergias para el Grupo. Se han implementado nuevas herramientas digitales, como Ariba Network y Hoovers, para proporcionar un enfoque más robusto y automatizado hacia la gestión de relaciones con proveedores. En 2018, se logró ahorrar más de 250 millones de euros en costes, excluido el combustible, en todo el Grupo.

Durante el próximo año, el equipo de compras del Grupo continuará centrándose en la racionalización de la base de proveedores para avanzar hacia la estabilidad y la responsabilidad social corporativa efectiva con los socios del Grupo. Continuará desarrollando sus relaciones con proveedores clave para generar valor al Grupo de manera profesional.

Finanzas

El equipo de finanzas de GBS siguió centrándose en la simplificación, la armonización y la automatización de

procesos para evaluar la eficiencia y evaluar continuamente las oportunidades para lograr nuevos ahorros de costes.

IAG Connect y portal .air

A lo largo de 2018, continuó la incorporación de tecnología Wi-Fi a las aeronaves del Grupo. IAG Connect desplegó el portal ".air" con Iberia y LEVEL en las nuevas aeronaves entregadas (Airbus A350 y Airbus A330, respectivamente), al tiempo que mejoró el portal .air en los aviones de largo radio ya equipados con Wi-Fi de British Airways e Iberia. El portal permite una experiencia del cliente similar independientemente de la aeronave, mientras que las aerolíneas pueden adaptar la oferta para que se alinee con su marca y su propuesta al cliente. El portal del Grupo se ha instalado y opera en todas las aeronaves conectadas recientemente en todo el Grupo.

2019 seguirá siendo un año de cumplimiento de objetivos para IAG Connect: el equipo ya está trabajando con Aer Lingus y British Airways para definir el producto que volará en los Airbus A321 y Airbus A350 en la segunda mitad del próximo año. IAG Connect también comenzará el despliegue de conectividad de corto radio en British Airways, Iberia y Vueling, mientras continúa trabajando con el Grupo para mejorar el portal ".air" con nuevas funciones, socios y servicios.

Más información sobre Avios en la página 27.

Más información sobre IAG Cargo en la página 28.

Más información sobre Digital en la página 29.

Como resultado de algunas complicaciones técnicas que surgen en la instalación de ciertas aeronaves, se espera que el objetivo de IAG de instalar conectividad Wi-Fi en el 90% de sus aeronaves en 2019 se alcance en la segunda mitad de 2020.

Mantenimiento, reparaciones y revisiones (MRO) y flota

En 2018, el Grupo realizó un progreso significativo en la transformación de sus actividades de MRO a través de la ejecución de la estrategia definida para garantizar la competitividad en coste, calidad y rendimiento operativo. Algunos de los principales logros son:

- transformación de la planta de motores y la división de mantenimiento de fuselaje estrecho son ahora instalaciones más competitivas que brindan servicios tanto a las aerolíneas del Grupo como a clientes externos
- optimización de las capacidades de gestión de inventario, que nos ha permitido reducir nuestras existencias
- optimización del gasto en la cadena de suministro junto con el equipo de compras de GBS, incluida la externalización adicional de productos.

El enfoque del Grupo hacia la unidad de MRO en 2019 consiste en ejecutar el siguiente conjunto de objetivos para fortalecer aún más nuestras operaciones y mejorar la competitividad de actividades adicionales:

- externalizar ciertas actividades de gestión de inventario y reparación para nuestra flota
- continuar la transformación de nuestra división de mantenimiento de fuselajes anchos
- consolidar proveedores de mantenimiento en línea
- nuevas capacidades de reparación en nuestra planta de motores para diferenciarnos aún más del mercado y agregar valor al Grupo
- optimizar continuamente nuestra cadena de suministro.

En lo referente a la flota, el Grupo ha progresado aún más en la armonización de nuestras flotas comunes al garantizar la homogeneidad de los programas de mantenimiento y las políticas de modificación en todas nuestras aerolíneas. En 2019, se seguirá avanzando en la centralización de algunos de los servicios de ingeniería del Grupo.

Flota

Número de aeronaves en servicio con compañías del Grupo

	Inmovilizado material incluido en el balance	Arrendamientos operativos no incluidos en el balance	Total 31 de diciembre de 2018	Total 31 de diciembre de 2017	Variaciones desde el 31 de diciembre de 2017	Entregas futuras	Opciones
Airbus A318	1	-	1	1	-	-	-
Airbus A319	21	40	61	64	(3)	-	-
Airbus A320	82	159	241	218	23	71	128
Airbus A321	27	29	56	51	5	21	-
Airbus A330-200	9	13	22	17	5	2	-
Airbus A330-300	6	10	16	15	1	2	-
Airbus A340-600	11	6	17	17	-	-	-
Airbus A350	2	-	2	-	2	41	52
Airbus A380	12	-	12	12	-	-	-
Boeing 747-400	35	-	35	36	(1)	-	-
Boeing 757-200	-	-	-	3	(3)	-	-
Boeing 767-300	-	-	-	8	(8)	-	-
Boeing 777-200	41	5	46	46	-	-	-
Boeing 777-300	9	3	12	12	-	4	-
Boeing 787-8	11	1	12	9	3	-	-
Boeing 787-9	9	9	18	16	2	-	6
Boeing 787-10	-	-	-	-	-	12	-
Embraer E170	6	-	6	6	-	-	-
Embraer E190	9	7	16	15	1	-	-
Total del Grupo	291	282	573	546	27	153	186

Además de las aeronaves en servicio, el Grupo también posee 5 aeronaves (2017: 5) que no se encuentran operativas.

Avios: centro de excelencia de IAG para la fidelización



Andrew Crawley
Consejero Delegado de Avios

“2018 fue el cuarto año consecutivo de crecimiento de Avios desde su creación. Esperamos que esta tendencia continúe a lo largo de 2019 a medida que invertimos en nuevos productos, tecnología y capacidades de fidelización y datos”.

Datos de Avios

Miembros activos

8,7 millones
frente al año anterior, +6,1%

Avios emitidos en 2018

115.100 millones
frente al año anterior, +10,7%

Avios canjeados en 2018

86.400 millones
frente al año anterior, +4,2%

Resumen

Nuestra actividad en Avios gira en torno a los miembros. Al aumentar las oportunidades para que los clientes acumulen y gasten nuestra moneda, podemos impulsar un compromiso mayor, tanto en el seno de IAG como con nuestros socios, y garantizar que la fidelización actúe como factor diferenciador en las decisiones de compra. Avios analiza y adapta constantemente sus productos para fortalecer las propuestas e invertimos en tecnología para simplificar la obtención y el gasto de Avios. También analizamos formas de conectar la fidelización y el pago para brindar una mayor comodidad a los clientes.

Los clientes pueden obtener Avios cuando vuelan, cuando utilizan sus tarjetas de crédito y cuando compran en nuestros asociados minoristas y de viaje o en

nuestra eStore. Pueden usar sus Avios para volar en IAG, las aerolíneas pertenecientes a oneworld y las aerolíneas asociadas de Avios, para obtener descuentos en las tarifas de las aerolíneas mediante el producto “Pagar con Avios” y para conseguir experiencias de viaje y ocio. Se utilizaron Avios en ocho millones de reservas de vuelos en 2018.

Éxitos principales en 2018

Al simplificar su oferta, Avios trasladó a los clientes del Reino Unido de Avios Travel Rewards Programme a British Airways Executive Club, transfiriendo más de 27.000 millones de puntos Avios en dos millones de cuentas. Esta decisión ofrece más oportunidades de obtención y canje y una mejor gestión en línea de las cuentas a través de BA.com.

Avios registró un fuerte crecimiento de las emisiones durante el año, tanto de las aerolíneas como de las tarjetas financieras; en este último caso, gracias a la mayor penetración de las tarjetas de crédito y un mayor gasto de los clientes. En el Reino Unido, nos centramos en mejorar nuestras asociaciones, incluida nuestra relación con American Express, para la cual 2018 fue un año crucial con respecto a la emisión de Avios. También se ha registrado una fuerte evolución en otros sectores, como comercio minorista y viajes, incluidos los socios clave Tesco y Marriott.

En Estados Unidos, Avios ha lanzado nuevas tarjetas de crédito con Chase para los miembros de Iberia Plus y Aer Club. En Asia, DBS Bank, el mayor banco del sudeste asiático, ofrece a los integrantes del programa DBS\$ la oportunidad de convertir sus puntos en Avios a una alta tasa de conversión.

Avios continúa simplificando la forma en que los clientes pueden obtener Avios en sus gastos cotidianos. La popularidad de

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

El producto Pagar con Avios, que permite a los clientes utilizar sus Avios para recibir descuentos en sus billetes de transporte aéreo comercial, ha crecido y en la actualidad representa el 30% del total de Avios utilizados. Durante 2018, expandimos este producto en varias de nuestras aerolíneas asociadas de oneworld para ofrecer más opciones a los clientes y concederles la posibilidad de gastar más Avios a fin de obtener mayores descuentos en el precio de los billetes.

Avios continúa invirtiendo y ampliando sus capacidades digitales. Se lanzó una nueva app de recompensas de British Airways Executive Club, que permite a los clientes implicarse con la moneda al poder utilizarla a diario y que destaca empresas asociadas relevantes en las que obtener y canjear Avios. En el seno del Grupo, Avios percibe potencial para aprovechar la inversión de IAG en Monese, el banco 100% online que permite a los clientes abrir al instante una cuenta corriente plenamente operativa en el Reino Unido a través de su dispositivo móvil, para ampliar su cartera de servicios financieros.

De cara al futuro

En 2019, Avios continuará centrándose en expandir sus capacidades de datos mediante la integración de las fuentes de datos del Grupo. Esto favorecerá mejor segmentación y comunicación para los miembros de Avios, con contenido más personalizado y especializado acorde con sus intereses. En 2019, Avios también completará su transición a una plataforma de fidelización única para la moneda.

También seguiremos desarrollando otras estrategias a escala de Grupo para mejorar la satisfacción de los clientes y el compromiso con los programas de fidelización. Estas iniciativas se apoyarán en el extenso análisis y conocimiento de los miembros de Avios con el fin de ofrecerles nuevas funciones de forma regular.

Ofrecemos resultados sólidos



Lynne Embleton

Consejera Delegada de IAG Cargo

Resumen

La combinación de diversos factores positivos para el mercado en todas las regiones y el enfoque hacia los productos *premium* permitieron que IAG Cargo lograra un rendimiento financiero récord.

A lo largo de 2018, transportamos bienes de consumo e industriales claves a través de nuestra red global mediante nuestras diferentes ofertas de producto — productos farmacéuticos esenciales con Constant Climate y piezas de maquinaria urgentes con Critical— y participamos en traslados para grandes proyectos con Perform. Hemos trasladado piezas de aviones del Reino Unido a China, whisky de Japón a Estados Unidos, fruta fresca de Latinoamérica a Europa y guirnalda de flores de India a Canadá. Entender realmente lo que transportamos se ha convertido en algo básico para nuestro negocio, lo que mejora aún más nuestra propuesta a los clientes.

Tras un fuerte comienzo de año, el crecimiento del mercado comenzó a ralentizarse en 2018. En general, las condiciones del mercado fueron favorables, especialmente, en Asia Pacífico, Europa y el Reino Unido e Irlanda. Los productos *premium* registraron resultados favorables. Los ingresos de Constant Climate aumentaron un 9%, mientras que el registro de envíos de Critical creció un 35%. Junto con una respuesta rápida al cambio en los precios del combustible, estos factores culminaron en un sólido rendimiento comercial en los *hubs* de IAG Cargo en Londres, Madrid y Dublín.

Inversión e innovación

A lo largo de 2018, avanzamos en los planes para adoptar soluciones tecnológicas y digitales, desbloqueando el potencial del negocio.

En 2018, emprendimos la primera prueba de un vehículo autónomo en la zona de

“En un año intenso, caracterizado por las cambiantes condiciones del mercado, IAG Cargo registró unos resultados sólidos a través de la inversión en el negocio y el crecimiento en productos *premium*”.

operaciones en Londres Heathrow para explorar el futuro de la autonomía en la logística aeroportuaria. También dimos comienzo a las pruebas iniciales para incorporar por primera vez tecnología de drones en un entorno de almacenes de carga en la zona de operaciones.

La inversión en un equipo ágil de desarrollo web respalda nuestro compromiso de ofrecer una experiencia fluida en Internet. El *feedback* de los clientes, las mejoras frecuentes de la página web y la actualización de las nuevas funciones de reservas contribuyeron al rápido crecimiento de los ingresos *online* en 2018.

Hangar 51, el programa de innovación global de IAG, incluyó una categoría específica de carga por primera vez este año. Estamos trabajando con *start-ups* innovadoras en las áreas de dispositivos portátiles de comunicación por voz y análisis y visualización de datos en tiempo real para explorar cómo estas tecnologías pueden mejorar el rendimiento operativo.

Las inversiones en infraestructura continúan: hemos construido un nuevo centro para mercancías en Constant Climate en Madrid y avanzado en la construcción de nuestro nuevo edificio de transporte de mercancías *premium* en Londres.

También hemos comenzado a atraer talento de diferentes sectores; entre otros, banca, telecomunicaciones y fabricación. La combinación de nuevas perspectivas y habilidades, junto con la experiencia existente en transporte aéreo de mercancías, permite disponer de un equipo sólido para aprovechar las oportunidades futuras.

Productos y asociaciones

En 2018, la red global de IAG Cargo aumentó la capacidad en trayectos clave a

Latinoamérica e incorporó nuevas rutas, por ejemplo, de Londres a Nashville. Las mejoras al programa de la alianza PartnerPlus continuaron ampliando nuestro alcance global. En 2019, incorporaremos Pittsburgh a la red y vuelos directos a Osaka e Islamabad, que ofrecerán nuevas oportunidades para los clientes.

Durante 2018, lanzamos Critical Service Centre, un equipo de servicio al cliente dedicado a nuestro producto de máxima prioridad, Critical. El equipo está compuesto por expertos en soluciones de emergencia que proporcionan un único punto de contacto para los envíos de urgencia, al tiempo que se abren nuevas posibilidades de ingresos. También ofrecimos una solución al mercado de envíos médicos de emergencia al ampliar Critical para aceptar envíos de productos farmacéuticos.

Nuestros productos *premium*, donde el factor tiempo es fundamental, desempeñaron un papel importante en la respuesta a eventos en todo el mundo: transportamos vacunas de India a Venezuela en respuesta a un brote de difteria y grandes cantidades de productos frescos —incluidos 30.000 cogollos de lechuga de Estados Unidos— en respuesta a su escasez en Europa durante la inusual ola de calor del verano.

Como socio logístico del Museo Británico, transportamos objetos antiguos con nuestro producto Secure para la exposición “*I am Ashurbanipal: king of the world, king of Assyria*”.

Nuestro constante trabajo con sectores e instituciones clave en todo el mundo respalda el importante papel que desempeñamos en el comercio global.

Conclusión

2018 fue un año exitoso para IAG Cargo donde logramos avances en nuestros productos, red de rutas y capacidad digital. Una sólida cartera de productos y una gestión ágil de los ingresos nos permitieron beneficiarnos del dinamismo del mercado.

Auguramos desafíos en el mercado en 2019 y que la capacidad global del transporte aéreo de mercancías seguirá creciendo por encima del mercado en línea con la reciente tendencia. Nuestra estrategia permanece sin cambios: continuaremos centrándonos en el servicio al cliente e invirtiendo en productos, tecnología y operaciones para convertirnos en la aerolínea que eligen los clientes de todo el mundo.

Comprometidos con la innovación

Cartera digital

Durante 2018, continuamos ampliando las innovaciones digitales en nuestras compañías operadoras con un mayor enfoque en cinco áreas clave: Shop Order Settle, automatización, datos, mercados y cultura digital. Además, intensificamos nuestro compromiso con la innovación para proteger nuestro negocio y aumentar el valor para los accionistas al llevar a cabo nuestro tercer programa de aceleración de empresas Hangar 51, el mayor hasta el momento.



Shop Order Settle

Shop Order Settle (*Shop Order Pay*) pretende impulsar la creación de una nueva plataforma de venta para el Grupo para permitir rápidos cambios comerciales, lo que generará ingresos y una mayor satisfacción del cliente a la vez que reducirá los costes. A lo largo de 2018, nuestras pruebas de concepto han establecido que una plataforma no restringida por estándares y tecnología preexistentes puede convertirse en realidad. Hemos demostrado como aplicar una plataforma de comercio moderna en el seno de una aerolínea, al tiempo que permanecemos conectados a uno de nuestros sistemas de servicio de pasajeros preexistentes.

Con el soporte y el impulso de Iberia Express, trabajamos con una *start-up* para lanzar un *chatbot* integrado en una plataforma de redes sociales líder. La tecnología permite la venta de vuelos de Iberia Express y las transacciones se mantienen en una cadena de bloques privada, lo que supone una alternativa más al tradicional sistema de servicios al pasajero. También hemos comenzado a probar técnicas de aprendizaje automático para la gestión de precios.



Automatización

La agenda de automatización tiene como objetivo mejorar la seguridad operativa, optimizar la regularidad e impulsar la eficiencia. Hemos dirigido nuestro enfoque hacia cuatro áreas:

- Rampa. Mototok, nuestro sistema de retroceso para aeronaves, verifica automáticamente la seguridad de las rampas, lo que permite que el avión esté preparado tan pronto como llega. Junto con el aeropuerto de Londres Heathrow, estamos trabajando en la automatización de las pasarelas de acceso a las aeronaves. Esta capacidad, en combinación con la verificación de seguridad automatizada, impulsará mejoras en puntualidad de llegadas y satisfacción del cliente.

- Equipaje. Hemos trabajado para ofrecer soluciones robóticas automatizadas que eliminen la necesidad de manejar manualmente el equipaje de la cinta transportadora a la bodega de la aeronave, reduzcan las tasas de lesiones y aumenten la productividad.
- Vehículo autónomo. Durante 2018, se llevó a cabo la primera prueba de vehículo autónomo en la zona de operaciones y hemos desarrollado el primer prototipo de remolque autónomo para transporte de equipajes. Durante 2019, realizaremos tres pruebas adicionales de vehículos sin conductor en todo el aeropuerto, lo que nos ayudará a comprender mejor las capacidades y definir las posibles oportunidades comerciales.
- Experiencia del pasajero en el aeropuerto. También estamos trabajando en la identidad del cliente. Durante 2018, hemos implementado soluciones de identificación biométrica para todos los vuelos de Los Ángeles y Orlando y en dos puertas de Nueva York. Además, estamos de acuerdo con el gobierno de Estados Unidos sobre cómo, al usar estos sistemas, podemos reducir el número de pasajeros con documentación incorrecta y, por tanto, reducir el nivel de multas relativas a inmigración.



Datos

Los datos y nuestra capacidad para aprovechar esos datos son fundamentales para IAG. Los datos nos permiten impulsar la innovación, el cambio de procesos, la orientación al cliente y la evaluación comparativa.

Nuestro objetivo radica en que el proceso de recopilación, conexión y uso de nuestros datos genere valor de negocio de la forma más eficaz, eficiente, fácil y segura posible. En 2019, daremos impulso al desarrollo de la plataforma de datos del grupo Nexus, para permitir la utilización de los servicios de datos del grupo, inteligencia artificial y otra analítica avanzada.

Este año, hemos avanzado gracias a nuestra colaboración con The Alan Turing Institute sobre el pronóstico de la demanda en la gestión de ingresos de pasajeros. Además, IAG Cargo ha utilizado el aprendizaje automático para optimizar la gestión de precios y se están realizando pruebas iniciales con agentes de carga.



Mercados

IAG continúa desarrollando LEVEL y Zenda, que han pasado de proyectos con nuevos modelos de negocio a operaciones de mayor dimensión en el seno del Grupo.

Tras el respaldo de IAG Digital, ambos negocios ya han establecido equipos y están bien posicionados para lograr un rápido crecimiento.

IAG Digital está evaluando nuevas oportunidades en mantenimiento, reparaciones y revisiones, actividades comerciales a bordo y tecnología de cadena de bloques (entre otras) que están bajo prueba de concepto y cuyo desarrollo se intensificará durante 2019.



Cultura digital

La transformación de nuestro enfoque digital garantiza que el Grupo atraiga al mejor talento digital a escala mundial (tanto internos como externos) y trabaje con ellos para afrontar los principales desafíos empresariales. Hangar 51, el programa de aceleración de empresas del Grupo, funciona actualmente de forma constante y nuestro equipo ha evaluado y supervisado a más de 1.200 asociados de innovación y nuevas tecnologías de más de 40 países. La iniciativa, que implica a todo el Grupo, posibilita que nuestros expertos internos de negocio y tecnología evalúen en solo diez semanas, junto con *start-ups* y *scale ups* de primer orden, nuevos productos y servicios para empleados y clientes. De las diversas tecnologías presentadas este año, destacamos: auriculares de realidad virtual de nueva generación para probar nuevas posibilidades de entretenimiento de inmersión para el cliente, equipos de comunicación de conducción ósea para mejorar la comunicación y la colaboración en entornos de trabajo con alto nivel de ruido, análisis de visión artificial para automatizar y controlar la eficiencia de la rotación de aviones y herramientas de visualización de datos para optimizar datos telemáticos en tiempo real y reducir los retrasos en la carga.

Inversiones

IAG ha ampliado su compromiso con el crecimiento innovador con una mayor actividad de inversión a través de Hangar 51 Ventures. El Grupo ahora cuenta con un fondo de capital riesgo activo de millones de libras esterlinas que evalúa acuerdos estratégicos en todo el ecosistema del sector de viajes.

Estamos encantados de anunciar nuevas inversiones en tecnología de cadena de bloques y en Fintech para mejorar los servicios de IAG en los ámbitos de fidelización y viajes y esperamos que aparezcan más oportunidades interesantes.

Ofrecer valor integrando la cultura de gestión del riesgo

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

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

Los responsables de riesgos tienen la misión de identificar y gestionar los riesgos en su área de responsabilidad dentro de los procesos de negocio subyacentes clave. Todos los riesgos se evalúan por su probabilidad de impacto sobre el Plan de Negocio y la estrategia del Grupo. Los principales controles y medidas de mitigación se documentan y se elaboran planes de respuesta adecuados. Cada riesgo recibe una supervisión clara por parte del Comité de Dirección.

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

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

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

Los riesgos clave de las distintas compañías operadoras, junto con los riesgos que afectan a todo el Grupo, se recogen en un mapa de riesgos específico, a nivel del Grupo. El Comité de Dirección de IAG revisa el riesgo a lo largo del año, incluido el mapa de riesgos del Grupo, dos veces al año, con anterioridad a las revisiones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, de conformidad con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2016 y con el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de España.

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

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

El entorno altamente regulado y competitivo, unido a la complejidad operativa de cada una de nuestras empresas, expone al Grupo a una serie de riesgos. Seguimos dando prioridad a mitigar esos riesgos en todos los niveles del negocio, aunque muchos de ellos escapan a nuestro control; por ejemplo, los cambios en el contexto político y económico, la regulación gubernamental, acontecimientos fuera de nuestro control que causan interrupciones del servicio, la volatilidad de los precios del combustible y los tipos de cambio y el entorno competitivo.

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

A continuación, se exponen nuestras previsiones sobre los riesgos clave que podrían suponer una amenaza para el modelo de negocio del Grupo, sus resultados futuros, su solvencia y su liquidez.

También se describen a continuación las circunstancias particulares que implican una mayor probabilidad de que el riesgo se materialice, en caso de que existan.

Esta lista no pretende ser exhaustiva.

Riesgos estratégicos

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

En general, el riesgo estratégico del Grupo se mantuvo estable durante el ejercicio y el crecimiento continuado de la capacidad de los competidores se supervisó y evaluó dentro del Grupo. El Grupo sigue apoyando la desregulación, gestiona la base de proveedores y estudia oportunidades de consolidación.

Riesgos comerciales y operativos

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

Las aerolíneas del Grupo se vieron afectadas por un número considerable de huelgas en el control del tráfico aéreo en Europa, lo que requirió dotar de resiliencia adicional a las redes.

El robo de datos de clientes de British Airways en septiembre de 2018 a raíz de un ataque a su página web pone de manifiesto la creciente amenaza de riesgos en el ciberespacio. El Grupo sigue dirigiendo la respuesta a las defensas de seguridad técnica y organizativa, así como los planes de respuesta en caso de incidente en cada compañía operadora.

Riesgos financieros

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

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

En 2018, los acontecimientos políticos y económicos siguieron generando incertidumbre, aumentando la volatilidad del precio del combustible y los tipos de cambio.

Regulatorios y de cumplimiento legal

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

Enlace a la estrategia

- Fortalecer una cartera de marcas y negocios de primer orden**
- Aumentar las posiciones de liderazgo mundial**
- Mejorar la plataforma integrada común de IAG**

Clave: tendencia del riesgo

- Aumento
 Estable
 Descenso

Más información sobre nuestra estrategia en las páginas 12 a 17.

Estratégicos

Riesgo	Contexto del riesgo	Gestión y mitigación
Aeropuertos, infraestructuras, y terceros fundamentales 1 3	IAG depende y puede verse afectada por las decisiones relativas a infraestructuras o los cambios de las políticas de los gobiernos, los reguladores u otros organismos que afectan a las operaciones pero se encuentran fuera de la esfera de control del Grupo.	Las pistas del aeropuerto de Londres Heathrow están al límite de su capacidad. En octubre de 2016, el gobierno británico confirmó una propuesta de ampliación mediante una tercera pista en Londres Heathrow e IAG continúa promoviendo el desarrollo de una solución eficiente, rentable, lista para usar y apropiada para dicha tercera pista. Las aerolíneas del Grupo participan en el mercado de comercio de <i>slots</i>, incluido en los aeropuertos de Londres.
	IAG depende de que la industria petrolera invierta suficientemente en infraestructuras de suministro de combustible para asegurarse de que sus operaciones de vuelo se llevan a cabo según lo planeado.	El Grupo suscribe contratos a largo plazo con proveedores de combustible para asegurar su suministro a un coste razonable. La posible escasez de combustible está cubierta mediante planes de contingencia, que incluye una inversión apropiada en suministros de combustible. El Comité de Dirección de IAG revisa con frecuencia las cuestiones relativas a la capacidad y estas forman parte del Plan de Negocio anual.
	IAG depende de las actuaciones de sus proveedores, como los operadores de aeropuertos, los responsables del control de aduanas y las empresas de <i>catering</i> .	El riesgo asociado al comportamiento de los proveedores se mitiga mediante planes activos de gestión de proveedores y de contingencia.
	IAG depende de la incorporación puntual de nuevas aeronaves y del desempeño de los motores de las aeronaves para mejorar la eficiencia y la resiliencia operativas.	El Grupo mitiga los riesgos de desempeño de los motores y de la flota en la medida de lo posible trabajando estrechamente con los fabricantes de motores y flota. El Grupo se ha visto afectado por problemas persistentes con los motores de Rolls Royce Trent y Pratt & Whitney a lo largo del año.
	IAG depende de la resiliencia de las operaciones de los servicios de control del tráfico aéreo para garantizar que sus operaciones de vuelo se llevan a cabo según lo planeado.	El Grupo sigue presionando y trabajando para sensibilizar sobre los efectos negativos de las huelgas y los problemas de desempeño del control del tráfico aéreo para el sector de la aviación y la economía en toda Europa.

Estratégicos

Riesgo	Contexto del riesgo	Gestión y mitigación
Reputación de la marca 	Las marcas del Grupo tienen un valor comercial considerable. La erosión de las marcas a causa de un hecho específico o una serie de circunstancias puede perjudicar la posición de liderazgo del Grupo con los clientes y, en última instancia, afectar a sus ingresos y rentabilidad futura. Si el Grupo no satisface las expectativas de sus clientes y no se compromete de forma efectiva a mantener su vínculo emocional, puede ocurrir que el Grupo tenga que hacer frente a una erosión de la marca y a la pérdida de cuota de mercado.	Cada marca está respaldada por iniciativas del Plan de Negocio del Grupo, mediante el cual el Consejo de Administración revisa y aprueba las inversiones en inmovilizado. El Grupo ha emprendido una revisión a fondo de la cartera de marcas dentro de IAG para entender las preferencias de los clientes y posicionar mejor su oferta. Hay múltiples inversiones en productos en todas las marcas del Grupo para mejorar el producto a bordo, los servicios auxiliares, las salas VIP y la experiencia de los clientes. El éxito de estas inversiones, incluyendo su impacto en la satisfacción del cliente, se evalúa a través del <i>Net Promoter Score</i> (NPS). El Grupo destina importantes recursos a seguridad, integridad operativa y nuevos aviones con el fin de mantener su posición de mercado.
Competencia 	Los mercados en los que opera el Grupo son altamente competitivos. El Grupo se enfrenta a competencia directa en sus rutas, así como a la de vuelos indirectos, servicios chárter y otras formas de transporte. Un aumento de la capacidad de los competidores superior al aumento de la demanda podría afectar significativamente a los márgenes. Algunos competidores tienen estructuras de costes inferiores a las nuestras u otras ventajas competitivas, como apoyo estatal o protección frente a insolvencia.	El Comité de Dirección de IAG dedica una reunión semanal al mes a cuestiones relativas a la estrategia. El Consejo de Administración discute la estrategia a lo largo del año y dedica dos días al año a revisar los planes estratégicos del Grupo. El equipo de estrategia del Grupo apoya al Comité de Dirección definiendo los recursos que pueden asignarse para aprovechar oportunidades de negocio rentables. Los departamentos y los sistemas de gestión de ingresos de las aerolíneas optimizan la cuota de mercado y el <i>yield</i> con actividades de gestión de precios e inventarios. El Grupo está continuamente revisando su oferta de productos y responde a través de iniciativas para mejorar la experiencia del cliente. En 2018, IAG prosiguió con la expansión de LEVEL con el lanzamiento de operaciones de corto radio desde Viena y de largo radio desde París. El sólido posicionamiento del Grupo en el mercado global, así como su liderazgo en mercados estratégicos, las alianzas, los negocios conjuntos, los costes competitivos y una diversificada clientela ayudan a mitigar el riesgo de competencia.
Concentración y desregulación 	Aunque el sector de las aerolíneas es competitivo, consideramos que sería positivo para el cliente que se produjera una mayor consolidación. Las aerolíneas en quiebra pueden ser rescatadas con apoyo gubernamental, lo que retrasa la oportunidad de que aerolíneas más eficientes ganen cuota de mercado y se expandan. Las fusiones y adquisiciones entre competidores pueden afectar negativamente a nuestra posición de mercado y a nuestros ingresos. Los acuerdos de negocio conjunto, como los suscritos con American Airlines, JAL y Qatar Airways, incluyen riesgos de ejecución, como la materialización de sinergias previstas, y acuerdos para desplegar capacidad adicional en el seno de los negocios conjuntos. La quiebra de cualquiera de nuestros negocios conjuntos o de los socios de dichos negocios podría afectarnos negativamente. El Grupo cuenta con una serie de socios de franquicia que proveen tráfico a nuestros <i>hubs</i> o centros principales. La quiebra de un socio de franquicia reducirá la llegada de tráfico. El Grupo depende de los demás miembros de la alianza oneworld para salvaguardar la propuesta de dicha iniciativa.	El Grupo mantiene un riguroso control de costes e inversión en productos específicos para seguir siendo competitivo. El Grupo goza de la flexibilidad necesaria para reaccionar a oportunidades de mercado que crean nuestros competidores. El Grupo sigue estudiando opciones de crecimiento orgánico e inorgánico. La cartera de marcas ofrece flexibilidad en este sentido al poder incrementar capacidad con un breve preaviso según las necesidades. El Comité de Dirección de IAG revisa de forma regular el resultado comercial de los acuerdos empresariales conjuntos. El Grupo mantiene una presencia de liderazgo en oneworld para asegurar que la alianza atrae y retiene a los miembros adecuados, lo cual es clave para el continuo desarrollo de la red.
Disrupción digital 	Los competidores o los nuevos participantes del mercado de viajes pueden utilizar tecnologías para alterar de manera más eficaz el modelo de negocio del Grupo o los disruptores tecnológicos pueden emplear herramientas para posicionarse entre nuestras marcas y nuestros clientes.	El énfasis que ejerce el Grupo en la experiencia del cliente, junto con la explotación por parte de aquel de la tecnología, reduce el impacto que puedan tener los disruptores digitales. El Grupo continúa desarrollando plataformas como la New Distribution Capability, cambiando los acuerdos de distribución y pasando de canales indirectos a canales directos. El programa Hangar 51 sigue propiciando un contacto temprano y aprovecha nuevas oportunidades con <i>start-ups</i> y disruptores de la tecnología.

Estratégicos

Riesgo	Contexto del riesgo	Gestión y mitigación
Intervención estatal 	Algunos de los mercados en los que el Grupo opera continúan regulados por los gobiernos, que en algunos casos controlan la capacidad o restringen la entrada a dichos mercados. Los cambios en esas restricciones pueden tener un impacto negativo en los márgenes. La regulación de la industria aérea abarca muchas de nuestras actividades, incluidos derechos de vuelo de las rutas, derechos de aterrizaje, impuestos de salida, seguridad y controles medioambientales. Unos niveles de tributación excesivos o el aumento de la regulación podrían incidir en el rendimiento operativo y financiero del Grupo.	El departamento de Asuntos Públicos del Grupo efectúa un seguimiento de las iniciativas gubernamentales, defiende los intereses del Grupo y anticipa los cambios probables en las leyes y regulaciones. La capacidad del Grupo para influenciar y cumplir con los cambios regulatorios es clave para mantener sus resultados operativos y financieros. El Grupo continúa monitorizando y analizando los efectos negativos de las políticas públicas, como la adopción del Air Passenger Duty (APD).

Comerciales y operativos

Ciberataques y seguridad de los datos 	El Grupo podría hacer frente a pérdidas financieras, la suspensión de las operaciones o el menoscabo de la reputación de sus marcas con motivo de un ataque a los sistemas del Grupo por delincuentes, terroristas o gobiernos extranjeros. Si el Grupo no protege convenientemente los datos de los clientes y empleados, podría incumplir la regulación, ser multado y perder la confianza de los clientes.	El Comité de Dirección de IAG revisa regularmente el riesgo cibernético y respalda las iniciativas al respecto que se adoptan en el conjunto del Grupo para reforzar los mecanismos de defensa y los planes de respuesta. El Comité garantiza que el Grupo está al corriente de los estándares de la industria y aborda las deficiencias identificadas. Se realiza una supervisión de los sistemas críticos y los proveedores para garantizar que el Grupo entiende los datos que tiene en su poder, que estos están seguros y que se cumple la normativa. En 2018, se puso en marcha en todo el Grupo un programa relacionado con el RGPD en el marco de sus programas de privacidad en curso. En 2018, también se implementó la Directiva relativa a la seguridad de las redes y sistemas de información (Directiva RSI). British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus entran en el ámbito de aplicación de sus exigencias, que se están abordando en el marco de un programa de actividad más amplio para la mejora continua de la defensa cibernética. En septiembre, British Airways denunció el robo de datos de sus clientes a raíz de un ataque a su página web. La rápida evolución de este riesgo hace que el Grupo siempre conserve cierto grado de vulnerabilidad.
Hecho causante de una interrupción significativa de la red 	Un suceso que cause interrupciones importantes en la red puede dar lugar a pérdidas de ingresos y costes adicionales, si los clientes o empleados no pueden viajar. Entre los posibles supuestos, cabe destacar los siguientes: interrupciones persistentes en el control del tráfico aéreo a causa de conflictos laborales, guerras, conflictos civiles o terrorismo, cierre de aeropuertos o del espacio aéreo, fallo grave del sistema de transporte público, pérdida total o parcial del uso de terminales y condiciones climatológicas adversas o pandemias.	La Dirección cuenta con planes de continuidad del negocio dirigidos a mitigar esos riesgos en la medida de lo posible. El elevado número de huelgas en los servicios de control del tráfico aéreo en Europa afectó al desempeño operativo de las aerolíneas del Grupo. Se han puesto en marcha planes de respuesta para gestionar y reducir el impacto en los clientes y las operaciones del Grupo.
Sistemas e infraestructuras de tecnologías de la información 	IAG depende de sistemas de TI en la mayoría de los procesos de negocio relevantes. El fallo de un sistema crítico puede dar lugar a una interrupción significativa de las operaciones y pérdidas de ingresos. El creciente grado de integración en la cadena de suministro de IAG significa que el Grupo también depende del rendimiento de la infraestructura de TI de sus proveedores, como por ejemplo, los operadores aeroportuarios de equipajes.	Existen planes de control de sistemas, de recuperación en caso de desastre y de continuidad del negocio que mitigan el riesgo de fallo de sistemas críticos. El Grupo sigue trabajando con socios de primer orden y está incrementando la resiliencia con la puesta en marcha de planes acordados, entre los que se incluye la inversión en nuevas tecnologías, actualizaciones y una plataforma operativa sólida.
Tasas de aterrizaje y gastos de seguridad 	Las tarifas aeroportuarias suponen un importante gasto de explotación para las aerolíneas y tienen un impacto en las operaciones. A los pasajeros solo se les detalla parte de las tarifas aeroportuarias y los gastos de seguridad, pero no todos.	El Grupo participa en las revisiones en materia de regulación de los precios de los proveedores, como la revisión periódica de las tarifas de la Autoridad de Aviación Civil del Reino Unido aplicables en los aeropuertos de Londres Heathrow y Londres Gatwick. El Grupo es parte activa tanto en el ámbito de las políticas de la UE como en el de las consultas con los aeropuertos cubiertos por la Directiva relativa a las tasas aeroportuarias de la UE. En algunos casos, la regulación proporciona cierta seguridad de que tales costes no aumentarán de manera descontrolada.

Comerciales y operativos

Riesgo	Contexto del riesgo	Gestión y mitigación
Relaciones laborales 	Gran parte de la plantilla del Grupo está representada por diferentes sindicatos. Cualquier ruptura del proceso de negociación con los representantes sindicales de los trabajadores puede derivar en huelgas, que pueden interrumpir las operaciones y afectar negativamente a los resultados del negocio.	La negociación colectiva se realiza de forma periódica con los departamentos de recursos humanos de las compañías operativas y afrontamos un nivel sustancial de negociación en todas las compañías operadoras del Grupo. La Dirección se centra en aprovechar los conocimientos y experiencia de los empleados y garantizar el desarrollo del talento. Existen planes de sucesión en todas las compañías operadoras y nuestro objetivo es involucrar a los profesionales más capaces en todos nuestros negocios.
Condiciones políticas y económicas 	IAG sigue siendo sensible a las condiciones políticas y económicas de los mercados a escala mundial. El empeoramiento de economías nacionales o de la economía mundial puede afectar considerablemente a la posición financiera del Grupo, a la vez que las oscilaciones de los tipos de cambio y de los tipos de interés generan volatilidad.	El Consejo de Administración y el Comité de Dirección de IAG analizan las perspectivas financieras y los resultados comerciales del Grupo mediante un proceso de planificación financiera y la revisión de las expectativas de manera regular. Las conclusiones se utilizan para impulsar los resultados financieros del Grupo a través de la gestión de la capacidad y su utilización en los distintos mercados geográficos, junto con el control de costes, entre lo que se incluye la gestión de inversiones de inmovilizado y la reducción del apalancamiento operativo y financiero. Las perspectivas económicas externas, los precios del combustible y los tipos de cambio se analizan detenidamente a la hora de elaborar estrategias y planes. Estos se revisan regularmente en el Consejo de Administración y en el Comité de Dirección de IAG durante el seguimiento de los resultados financieros y comerciales. Se realiza un seguimiento de las tendencias macroeconómicas más amplias, tales como las tensiones entre Estados Unidos y China, la devaluación de la moneda argentina y el cambiante panorama político. Tras la decisión del referéndum del Reino Unido de 2016, se espera que el Reino Unido abandone la UE el 29 de marzo de 2019. El Grupo ha continuado dialogando con las autoridades competentes para asegurarse de que entienden y tienen en cuenta la posición de IAG en cuanto a acuerdos de aviación tras el Brexit. Esto ha incluido diálogo frecuente con los gobiernos del Reino Unido, España e Irlanda, así como con la Comisión Europea y con Miembros del Parlamento Europeo. La finalización de un Acuerdo de Retirada entre los negociadores confirmó que no habría cambios en los acuerdos de aviación hasta la finalización del periodo de transición el 31 de diciembre de 2020, y que la futura relación entre las partes incluiría un acuerdo de transporte aéreo comprehensivo. Ya que el Acuerdo de Retirada está sujeto a ratificación por parte de los parlamentos del Reino Unido y de la UE, y tanto la Comisión Europea como el Gobierno del Reino Unido publicaron planes separados para permitir que los servicios aéreos continúen en caso de que el Acuerdo de Retirada (o una versión modificada de éste) no sea ratificado. Esto incluye mecanismos que permitan los vuelos entre el Reino Unido y la UE y el reconocimiento mutuo de los certificados de seguridad, y los regímenes de aprobaciones y seguridad de cada uno. En este marco, la UE se dispone a aprobar un Reglamento para garantizar las conexiones aéreas básicas entre la UE y el Reino Unido que podría traducirse en algunas restricciones a la flexibilidad de los códigos compartidos. Asimismo, en noviembre el Reino Unido firmó nuevos acuerdos de servicio aéreo con Estados Unidos y Canadá para reemplazar los acuerdos existentes para toda la UE una vez que el Reino Unido deje la UE, asegurándose acceso al mercado y acuerdos regulatorios para el futuro. IAG ha mantenido un diálogo detallado y constructivo con sus reguladores y gobiernos nacionales en relación con temas de propiedad y control. Este diálogo continuará, también con la Comisión Europea, e IAG confía en que sus compañías operativas cumplirán con los requisitos propiedad aplicables tras el Brexit. IAG es una compañía española, sus aerolíneas tienen Certificados de Operador Aéreo (AOC) y operaciones sustantivas en Irlanda, Francia, España y el Reino Unido e IAG ha mantenido otras estructuras y sistemas de protección en sus ordenanzas desde que fue creada en 2011. La evaluación de IAG sigue manteniendo que, incluso en el caso de una salida sin acuerdo, el Brexit no tendrá impacto significativo a largo plazo en su negocio.

Comerciales y operativos

Riesgo	Contexto del riesgo	Gestión y mitigación
Incidentes de seguridad 	La seguridad de nuestros clientes y empleados es uno de los valores fundamentales del Grupo. La falta de prevención o la ausencia de una respuesta eficaz a un incidente de seguridad grave pueden afectar negativamente a las marcas del Grupo, a sus operaciones y a sus resultados financieros.	Las correspondientes comisiones de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo comprueban que cuentan con los recursos y los procedimientos adecuados, incluido el cumplimiento de los requisitos del certificado de operador aéreo. Los centros de gestión de incidentes responden de forma estructurada en caso de producirse un incidente de seguridad.

Financieros

Financiación de la deuda 	El Grupo soporta una carga de deuda sustancial que hay que amortizar o refinanciar. La capacidad del Grupo para financiar las operaciones corrientes, los encargos de aeronaves y los planes de crecimiento futuro de la flota es vulnerable a varios factores, entre los que se incluyen la situación de los mercados financieros y la disposición de las entidades a financiar aeronaves.	El Comité de Dirección de IAG revisa periódicamente la posición financiera y la estrategia de financiación del Grupo. El Grupo sigue teniendo facilidad de acceso a una amplia gama de soluciones de financiación. El Grupo mantiene importantes sumas en caja y líneas de financiación para atenuar el riesgo de interrupciones a corto plazo del mercado de financiación de aeronaves.
-------------------------------------	---	---

Riesgo financiero 	La volatilidad del precio del petróleo y sus derivados puede tener un impacto sustancial en nuestros resultados operativos.	El riesgo relativo a los precios del combustible se cubre parcialmente con el uso de productos financieros derivados en los mercados de futuros. El objetivo del programa de cobertura es incrementar la previsibilidad de los flujos de caja y la rentabilidad. El Comité de Dirección de IAG revisa con regularidad sus posiciones de combustible y divisas. El método de gestión del riesgo del precio del combustible se recoge en la nota 25 a los estados financieros del Grupo.
	El Grupo está expuesto al riesgo de tipo de cambio, tanto en los ingresos como en las compras y préstamos formalizados en moneda extranjera.	El Grupo trata de reducir su exposición derivada de realizar operaciones en distintas divisas aplicando una política de conciliación y gestionando activamente el superávit o el déficit resultante mediante operaciones de cobertura de tesorería. El método de gestión del riesgo financiero se recoge en la nota 25 a los estados financieros del Grupo.
	El Grupo está expuesto a la devaluación de los niveles de caja mantenidos en monedas distintas de las divisas locales de las aerolíneas: el euro y la libra esterlina.	Cuando existen retrasos en la repatriación de efectivo, sumado al riesgo de devaluación de moneda extranjera, los riesgos se mitigan revisando la política comercial de la ruta.
	El riesgo de tipos de interés surge con la deuda y los arrendamientos a tipo variable.	El impacto de las subidas de los tipos de interés se atenúa mediante la estructuración de nueva deuda seleccionada y contratos de arrendamiento a tipo fijo durante su vigencia. El enfoque de gestión del riesgo de tipos de interés y las proporciones de deuda a tipo fijo y variable se indican en la nota 25 a los estados financieros del Grupo.
	El Grupo está expuesto al incumplimiento de contratos financieros por sus contrapartes, en actividades como los depósitos monetarios y la cobertura de los riesgos relativos a las oscilaciones de los precios del combustible y los tipos de cambio. La quiebra de las contrapartes financieras puede dar lugar a pérdidas financieras.	El método de gestión del riesgo financiero, de gestión del riesgo de tipos de interés, de gestión de las proporciones de deuda a tipo fijo y variable, y de gestión del riesgo de crédito de las contrapartes financieras y la exposición del Grupo por ámbitos geográficos se recogen en la nota 25 a los estados financieros del Grupo.

Riesgo fiscal 	El Grupo está expuesto a riesgos fiscales sistémicos como consecuencia de cambios en la legislación fiscal o cuando las autoridades fiscales cuestionan la interpretación de dicha legislación. Existe un riesgo reputacional si los medios de comunicación u otros órganos representativos cuestionan los asuntos fiscales del Grupo.	El Grupo cumple con la política fiscal aprobada por el Consejo de IAG y está comprometido con el cumplimiento de toda la normativa fiscal, con actuar con integridad en todo lo relacionado con los impuestos y con colaborar abiertamente con las autoridades fiscales. El riesgo fiscal lo gestionan las compañías operadoras bajo la supervisión del departamento fiscal de IAG. El Consejo supervisa el riesgo fiscal a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.
--------------------------	--	--

Regulatorios y de cumplimiento legal

Riesgo	Contexto del riesgo	Gestión y mitigación
Estructura de gobierno del Grupo 	La estructura de gobierno del Grupo implementada en el momento de la fusión contiene una serie de características complejas, entre las que se encuentran las estructuras de nacionalidad destinadas a proteger las rutas de British Airways e Iberia y sus licencias para operar. IAG podría afrontar dificultades en relación con su estructura de propiedad y control.	La estructura de gobierno se está extendiendo a otras aerolíneas del Grupo, incluida Aer Lingus (véase página 34 para más detalles). IAG seguirá dialogando con las autoridades competentes en relación con la estructura del Grupo cuando proceda.
Incumplimiento de las regulaciones clave, incluidas las de la competencia, el soborno y la corrupción 	El Grupo está expuesto al riesgo de que ciertos empleados o grupos de empleados muestren conductas no éticas que causen un perjuicio reputacional o acarreen multas o pérdidas para el Grupo.	El Grupo tiene establecidos unos marcos claros, que incluyen políticas a escala del Grupo diseñadas para garantizar el cumplimiento. Existen programas de formación obligatoria establecidos para formar a los empleados en estos asuntos. Nuestras empresas cuentan con el apoyo y asesoramiento de profesionales de cumplimiento normativo especializados en la legislación sobre competencia y prevención de sobornos.

Declaración de viabilidad

Los consejeros han evaluado la viabilidad del Grupo durante un periodo de cinco años hasta diciembre de 2023.

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

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

Plan de Negocio del Grupo y han evaluado la posible eficacia de las medidas de mitigación que podrían estar disponibles y serían razonablemente efectivas, según la Dirección, durante este periodo. En cada escenario, se han tenido en cuenta los efectos sobre la liquidez, la solvencia y la capacidad para captar financiación hasta diciembre de 2023.

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

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

A partir de dicha evaluación, los consejeros albergan expectativas razonables de que el Grupo podrá seguir adelante con sus operaciones y satisfacer sus obligaciones, según venzan, hasta diciembre de 2023.

Ofreciendo retornos sostenibles



Enrique Dupuy de Lôme Chávarri
Director financiero

“Los resultados financieros del Grupo reflejan nuestra capacidad para ofrecer retornos sostenibles en un entorno complejo”.

Los resultados financieros de IAG en 2018 han sido sólidos en un entorno económico que fue complejo pero que generó oportunidades de crecimiento interesantes en nuestros mercados estratégicos.

Nuestros costes de combustible aumentaron, aunque de forma más suave que los precios de mercado debido a nuestras posiciones de cobertura, y la demanda siguió mejorando durante el año, mostrando una sincronización poco frecuente con las grandes economías mundiales. Esta tendencia subyacente ha coexistido con un aumento de la incertidumbre en torno al final del ciclo y las inquietudes geopolíticas.

Hemos conseguido un beneficio de las operaciones de 3.230 millones de euros antes de partidas excepcionales, lo que supone una mejora interanual de 280 millones de euros, y hemos alcanzado o superado nuestros principales objetivos financieros gracias a un margen ajustado del 14,4%, una rentabilidad sobre el capital invertido del 16,6% y un crecimiento del beneficio por acción ajustado del 15,1%. Nuestro beneficio neto antes de partidas excepcionales alcanzó una cifra récord de 2.481 millones de euros. Este sólido conjunto de logros ha sido posible gracias a la evolución positiva de nuestros indicadores clave básicos de ingresos y gastos. Hemos mejorado tanto nuestros ingresos unitarios como nuestros costes unitarios excluyendo el combustible a tipos de cambio constante, lo que compensó ampliamente el incremento de los costes de combustible a pesar de crecer un 6,1% en términos de AKO.

La planificación de costes del Grupo está plenamente integrada en nuestras organizaciones, con el objetivo de conseguir mejoras permanentes de la eficiencia en áreas como la cadena de suministro, la productividad de la plantilla y los costes de propiedad. Al mismo tiempo, 2018 ha sido un año en el que se ha puesto un gran énfasis en enriquecer las experiencias de nuestros clientes mediante la mejora de las salas VIP, el catering, la conectividad y los asientos de largo radio. Continuamos centrándonos en iniciativas a medio plazo, como las soluciones de TI, las Infraestructuras de última generación y los proyectos de gestión de datos.

Como muchas otras aerolíneas en Europa, hemos sufrido un aumento en el número de incidencias relacionadas con las huelgas y la falta de recursos apropiados de los controladores aéreos. Esto tuvo un efecto desfavorable en nuestra base de costes, pero también un impacto negativo en la experiencia de los pasajeros y el *Net Promoter Score* en algunas de nuestras aerolíneas.

Desde el punto de vista de la inversión en inmovilizado, 2018 fue un año importante para el Grupo, debido, en gran parte, al calendario de entregas de aeronaves de última generación, tanto con fines de renovación como de crecimiento, lo que se tradujo en un CAPEX neto de 2.228 millones de euros. Por consiguiente, nuestro flujo libre de caja para el accionista del año se redujo hasta 1.801 millones, cifra que se sitúa en la parte baja de nuestro

rango a medio plazo pero que está en sintonía con nuestros planes para el ejercicio.

Durante el último trimestre del año, S&P y Moody's otorgaron a IAG una calificación crediticia a largo plazo de *investment grade*, con perspectiva estable. Esto pone de manifiesto la fortaleza financiera y la rentabilidad del Grupo, su posicionamiento de mercado competitivo y su resistencia; con un ratio de deuda neta ajustada/EBITDAR que se mantuvo sólido en 1,6 veces.

A raíz de estos logros financieros, el Consejo propuso un dividendo complementario de 16,5 céntimos de euro el 27 de febrero de 2019 y anunció su intención de proponer un dividendo especial de aproximadamente 700 millones de euros en 2019, sujeto en ambos casos a la aprobación de los accionistas en la Junta General Ordinaria de junio. Teniendo en cuenta el dividendo a cuenta abonado en diciembre de 2018, los dividendos a nuestros accionistas ascienden a 1.315 millones de euros.

Enrique Dupuy de Lôme Chávarri
Director financiero

Datos de IATA sobre el crecimiento del mercado

La industria del transporte aéreo vivió otro buen año. El crecimiento económico está manteniendo el tráfico por encima del aumento de la capacidad de la industria del 6,1%, con un leve aumento de 0,3 puntos en el coeficiente de ocupación de pasajeros.

En 2018, el crecimiento de la capacidad de las aerolíneas en Europa fue de los mayores entre las regiones. El crecimiento fue del 5,8%, con la recuperación tras los ataques terroristas en 2016. El entorno fue competitivo y los coeficientes de ocupación de pasajeros aumentaron, teniendo ambas cosas un impacto en los *yields*. Europa tuvo el mayor coeficiente de ocupación del año.

La capacidad de las aerolíneas en Norteamérica aumentó un 4,7% durante el ejercicio, y la región retuvo una posición de resultados financieros sólidos.

El aumento de la capacidad de las aerolíneas en Latinoamérica fue mayor que la media del mercado total y, con un crecimiento del 6,6%, estuvo por encima del crecimiento del año anterior del 5,5%. El entorno de mercado empezó a ver cambios en 2017 y denotó mejoras en 2018, sin embargo, se mantuvo difícil. Los coeficientes de ocupación de pasajeros de esta región fueron menores y la rentabilidad general disminuyó.

África fue la región más débil para la industria de las aerolíneas, con un crecimiento de tan sólo un 1,0%. Pese al moderado aumento de la capacidad, la mejora de los coeficientes de ocupación fue relativamente leve y el coeficiente de ocupación de pasajeros fue el más bajo entre las diferentes regiones.

El crecimiento de la industria de las aerolíneas en Oriente Medio fue moderado y estuvo por debajo de la media del mercado. Los coeficientes de ocupación de pasajeros se deterioraron, partiendo de una base relativamente baja, con una demanda que sufrió el impacto del clima político.

En Asia Pacífico, el crecimiento de la capacidad de las aerolíneas fue alto, un 7,9% mayor, y tuvo unos resultados diversos a lo largo de la región.

Datos de IATA sobre el crecimiento del mercado

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018	Capacidad (AKO)	Coeficiente de ocupación de pasajeros	Incr./ (dism.)
Europa	5,8%	84,5	0,6 pts
Norteamérica	4,7%	83,8	0,2 pts
Latinoamérica	6,6%	81,6	(0,3) pts
África	1,0%	71,4	1,0 pts
Oriente Medio	4,9%	74,8	(0,6) pts
Asia-Pacífico	7,9%	81,5	0,5 pts
Total mercado	6,1%	81,9	0,3 pts

Fuente: Análisis de IATA para el mercado aéreo de pasajeros

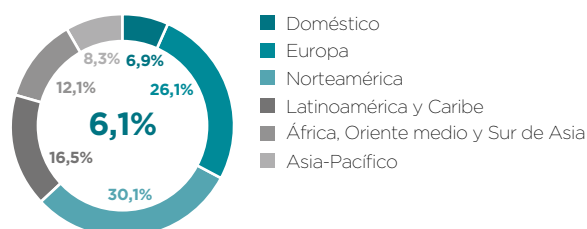
Capacidad de IAG

IAG incrementó su capacidad, medida en asientos-kilómetro ofertados (AKO), un 6,1% en 2018, cifra que incluye LEVEL en el ejercicio completo. La capacidad se incrementó en todas las aerolíneas y en todas las regiones, excepto Asia-Pacífico.

Este aumento se debe en parte a las nuevas rutas de largo radio de British Airways, Iberia y Aer Lingus, así como al impacto anual completo de las rutas lanzadas en 2017. En el corto radio, LEVEL lanzó nuevas rutas en Viena e Iberia y Vueling aumentaron las frecuencias en las rutas domésticas y europeas.

El coeficiente de ocupación de IAG alcanzó su cuota más alta desde la creación de IAG alcanzando el 83,3%, 0,7 puntos más que el año anterior y 1,4 puntos por encima de la media de IATA.

Red de IAG por región (medida en AKO)



Segmentos de mercado

Capacidad de IAG

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018	AKO incr./ (dism.)	Coeficiente de ocupación de pasajeros	Incr./ (dism.)
Doméstico	9,1%	85,0	1,8 pts
Europa	6,2%	83,2	1,2 pts
Norteamérica	8,0%	82,3	0,0 pts
Latinoamérica y Caribe	8,7%	84,7	0,7 pts
África, Oriente medio y Sur de Asia	0,8%	82,4	1,6 pts
Asia-Pacífico	0,0%	84,7	0,1 pts
Total red	6,1%	83,3	0,7 pts

Eurozona

La inflación de la zona euro se situó en el 2,0%, se puso fin a buena parte de los programas de expansión cuantitativa y el desempleo se redujo durante el año. Sin embargo, la confianza del consumidor terminó el año peor de lo que empezó, lastrada por las protestas en Francia, la reducción de la tasa de crecimiento de la producción industrial en Alemania y el deterioro de la economía italiana. Pese a que el PIB de la zona euro creció un 2,0%, la tasa de incremento de la capacidad de pasajeros de la industria aérea fue del 5,8%.

El mercado europeo, junto con el mercado doméstico, alberga los *hubs* de nuestras aerolíneas y representa nuestro mayor mercado. Crecimos ligeramente por encima de la media de la industria aérea aumentando a lo largo y ancho de nuestra red, conectando más ciudades y añadiendo más frecuencias.

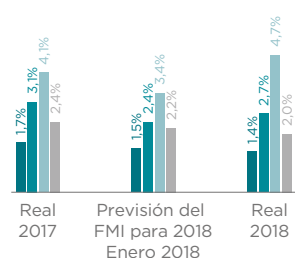
En los mercados **domésticos** de IAG, la capacidad aumentó un 9,1%, con incrementos en Vueling e Iberia. En el marco de su estrategia NEXT, Vueling aumentó las frecuencias de las rutas actuales y lanzó tres nuevas rutas. La capacidad en el mercado doméstico de Iberia creció, con crecimiento en las Baleares y Canarias. La evolución del coeficiente de ocupación fue buena, casi dos puntos más que el año anterior.

En el mercado doméstico, los ingresos unitarios de pasaje del Grupo crecieron en todas las aerolíneas. Los resultados domésticos del Grupo mejoraron a lo largo del año y se beneficiaron del programa de subsidios del estado español para residentes de Baleares y Canarias.

La capacidad del Grupo en **Europa** registró un incremento interanual. LEVEL Viena inició sus servicios de corto radio en julio de 2018 con 14 nuevos destinos desde la capital Austríaca, entre ellos Londres, Barcelona y París. La capacidad de Iberia creció a través del aumento de las frecuencias en varias rutas desde Madrid como Milán, Berlín, París y Praga. En Vueling, el incremento provino principalmente del aumento de frecuencias en rutas desde Francia e Italia a España. El coeficiente de ocupación también aumentó 1,2 puntos.

En 2018, los mercados europeos del Grupo siguieron registrando buenos resultados, con incrementos en British Airways, Vueling y Aer Lingus. Los ingresos unitarios de pasaje de Iberia descendieron en Europa tras un año de mejoras trimestre a trimestre y un incremento moderado de la capacidad.

Crecimiento del PIB



■ Reino Unido
■ España
■ Irlanda
■ Eurozona

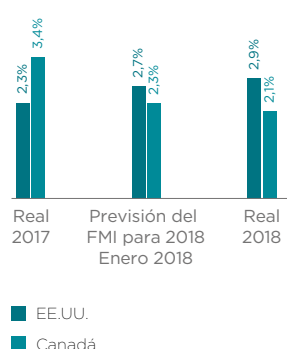
Norteamérica

En 2018, el PIB de EE.UU. creció un 2,9%, superando así el dato del año anterior y las previsiones. El crecimiento se aceleró durante el año gracias a las rebajas de impuestos y al descenso del desempleo, que dio impulso al consumo. La capacidad de transporte de pasajeros de la industria de las aerolíneas creció un 4,7%, mientras que IAG creció un 8,0% cubriendo un nuevo segmento de mercado (largo radio de bajo coste), incorporando nuevos destinos desde Irlanda, España y el Reino Unido, e incrementando las frecuencias.

El mercado **norteamericano** de IAG representa una parte importante de la capacidad del Grupo, con más del 30% de los AKO totales. La capacidad se aumentó en British Airways, Iberia y Aer Lingus. British Airways comenzó a operar dos nuevas rutas, Nashville desde Londres Heathrow y Toronto desde Gatwick, a lo que se sumó el crecimiento en varias rutas, como Nueva Orleans, Las Vegas, Boston y Los Ángeles. El aumento de la capacidad de Iberia se produjo principalmente por su nueva ruta a San Francisco y el impacto anual completo de las rutas que se ampliaron a servicios anuales, así como de las rutas lanzadas en 2017. La capacidad de Aer Lingus en Norteamérica creció por el lanzamiento de nuevas rutas a Filadelfia y Seattle y el impacto anual completo de las rutas lanzadas en 2017. El crecimiento de LEVEL refleja el impacto anual completo de sus rutas de largo radio desde París. El coeficiente de ocupación de la región se mantuvo en el 82,3%. A pesar del aumento de la capacidad, los volúmenes de pasajeros crecieron en línea con la capacidad.

Los ingresos unitarios de pasaje en Norteamérica a tipos de cambio constantes apenas registraron variaciones con respecto al año pasado. Los ingresos unitarios de pasaje de Aer Lingus descendieron ligeramente tras aumentar la capacidad un 17,2% y la expansión de LEVEL tuvo un efecto dilutivo en los ingresos unitarios de pasaje del Grupo. Los resultados de British Airways e Iberia mejoraron con respecto al año pasado gracias al aumento del *yield* en British Airways y al incremento del coeficiente de ocupación en Iberia.

Crecimiento del PIB



■ EE.UU.
■ Canadá

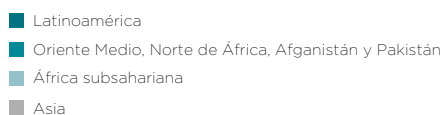
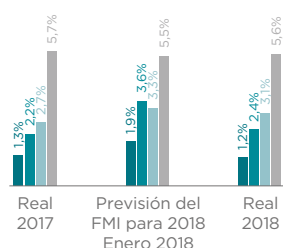
Latinoamérica y el Caribe

El crecimiento del PIB de Latinoamérica fue similar al del año anterior, pero se situó considerablemente por debajo de las previsiones. Argentina volvió a caer en la recesión, mientras que la contracción económica de Venezuela se agravó y la tasa de crecimiento de Brasil fue inferior a la prevista. La capacidad de transporte de pasajeros de la industria de las aerolíneas creció un 6,6%, mientras que en IAG aumentó un 8,7%, aunque desde una cuota de mercado más baja. Como en Norteamérica, el crecimiento de IAG respondió a la cobertura del mercado de largo radio de bajo coste, los nuevos destinos y las frecuencias adicionales.

La capacidad de IAG en **Latinoamérica y el Caribe** se incrementó gracias a las nuevas rutas de LEVEL a Guadalupe y Martinica y al impacto anual completo de las rutas lanzadas en junio de 2017 desde Barcelona. Iberia siguió aumentando frecuencias a Ciudad de México durante el año, con lo que continuó con su crecimiento desde 2017, y sumó frecuencias a Santiago de Chile, Guatemala y El Salvador. British Airways aumentó su capacidad a Santiago de Chile, Sao Paulo y Río de Janeiro. El coeficiente de ocupación en esta región mejoró y volvió a ser considerablemente más alto que la media del sector.

Los ingresos unitarios de pasaje en Latinoamérica y el Caribe a tipos de cambio constantes aumentaron alrededor de un 1,5%, después de que las mejoras del primer semestre del año se compensaran con las reducciones registradas en el segundo semestre. La evolución de Sudamérica fue volátil y, en este sentido, economías como Argentina y Brasil se vieron afectadas por la incertidumbre política, que provocó un deterioro durante el año. Perú, Ecuador y Colombia mostraron un buen comportamiento. Las rutas al Caribe y México también experimentaron fluctuaciones, pero en general su evolución fue buena.

Crecimiento del PIB



África, Oriente Medio y sur de Asia

La región de **África, Oriente Medio y sur de Asia** vio ligeramente incrementada su capacidad en 2018 a raíz de las nuevas rutas de British Airways a Durban y las Seychelles y el aumento de la capacidad en los servicios a Johannesburgo y Marrakech. Iberia incrementó la capacidad en Marrakech, efecto compensado parcialmente por la cancelación de los servicios a Guinea Ecuatorial. El coeficiente de ocupación dio muestras de fortaleza y se situó 0,5 puntos por encima de la media del sector. El Grupo está creciendo a un ritmo más lento que la media del sector de las aerolíneas en estas áreas, debido en parte a las difíciles condiciones políticas y económicas.

En África, Oriente Medio y sur de Asia, los ingresos unitarios de pasaje fluctuaron en las diferentes rutas. Se registraron mejoras debido en parte al efecto positivo de que la capacidad apenas experimentó cambios con respecto al año pasado. Los ingresos unitarios de pasaje de British Airways a tipos de cambio constantes aumentaron, y las rutas africanas de Iberia, como Dakar y Marruecos, tuvieron buenos resultados.

Asia-Pacífico

En **Asia-Pacífico**, la capacidad del Grupo se mantuvo sin cambios con respecto a 2017. El aumento de los servicios de Iberia se compensó con los descensos de la capacidad de British Airways. Los coeficientes de ocupación se mantuvieron prácticamente sin cambios y siguieron siendo los más altos de la red de IAG. El Grupo también está creciendo a un ritmo más lento en la región de Asia-Pacífico, debido en parte al complejo entorno competitivo y regulatorio.

La región de Asia-Pacífico se mantuvo prácticamente sin cambios con respecto al año pasado, sobre una capacidad que no sufrió variaciones, y la evolución de las rutas fue desigual. Aunque la demanda ha dado muestras de una relativa estabilidad, la capacidad de la industria ha aumentado sustancialmente.

Ingresos

Millones de euros	2018	Incr./ (dism.)	
		Año sobre año, a tipos de cambio constantes	Por AKO a tipos de cambio constantes
Ingresos de pasaje	21.549	8,6%	2,4%
Ingresos de carga	1.173	7,2%	
Otros ingresos	1.684	18,3%	
Total ingresos	24.406	9,2%	

Ingresos de pasaje

Según los datos presentados, los ingresos de pasaje del Grupo crecieron un 6,2% con respecto al año anterior, con un efecto cambiario adverso cifrado de 2,4 puntos, mientras que la capacidad se incrementó un 6,1%. A tipos de cambio constantes, los ingresos unitarios de pasaje (ingresos de pasaje por AKO) aumentaron un 2,4% gracias a un ascenso del *yield* (ingresos de pasaje/pasajeros-kilómetro transportados), que subió un 1,5%, y a un incremento de 0,7 puntos en el coeficiente de ocupación. Individualmente, los ingresos unitarios de pasaje a tipos de cambio constantes crecieron frente al año pasado en todas las aerolíneas del Grupo. En base trimestral, los ingresos unitarios de pasaje del Grupo a tipos de cambio constantes también fueron positivos en todos los periodos, aunque el ritmo se fue reduciendo a medida que avanzaba el año.

El Grupo transportó casi 113 millones de pasajeros, un 7,7% más que en 2017, y el coeficiente de ocupación de pasajeros mejoró 0,7 puntos en el conjunto del Grupo y en cuatro de las cinco aerolíneas. Desde abril de 2017, el indicador *Net Promoter Score* está registrándose consistentemente en British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus. El *Net Promoter Score* del Grupo en 2018 fue del 16,3%, lo que supone 0,5 puntos menos que el año pasado (de abril a diciembre). Las mejoras en los productos y los servicios fueron bien recibidas por los clientes, aunque se vieron contrarrestadas ampliamente por el difícil entorno que experimentó el control del tráfico aéreo. Las incidencias en el control del tráfico aéreo afectaron a Vueling, lo que provocó que tanto Vueling como el Grupo no alcanzaran su objetivo de NPS de 20 en 2018. La puntuación de Iberia en 2018 se mantuvo relativamente igual frente a su objetivo, mientras que British Airways y Aer Lingus superaron sus objetivos para 2018.

Ingresos de carga

El mercado vivió un fantástico arranque en 2018, pero después el crecimiento se frenó conforme avanzaba el año. Los ingresos de carga del periodo aumentaron un 3,6%; excluyendo el efecto de los tipos de cambio, crecieron un 7,2%. El volumen de carga medido en toneladas-kilómetro transportadas (TKT) descendió un 0,9%, con un incremento de la capacidad del 3,8%. El *yield* mejoró un 8,1% a tipos de cambio constantes. Las prioridades estratégicas siguieron siendo los productos premium, las inversiones de crecimiento y la modernización continua del negocio. A este respecto, cabe citar la inversión en un nuevo Centro de *Constant Climate* en Madrid, un nuevo *Critical Service Centre* en Londres con un equipo de atención al cliente especializado y la mejora de la experiencia del cliente en IAGCargo.com.

Otros ingresos

La partida de otros ingresos creció un 15,1%, cifra que se sitúa en el 18,3% a tipos de cambio constantes, con incrementos en:

- La facturación del negocio de mantenimiento para terceros de Iberia (MRO) y la actividad de handling,
- Las reservas de BA Holidays,
- Los ingresos de Avios procedentes del aumento de los puntos emitidos y los productos canjeados, y
- Los ingresos por alquileres, principalmente en el aeropuerto John F. Kennedy.

Los ingresos totales del Grupo aumentaron un 6,7%, registrándose incrementos en pasaje, carga y otros ingresos. A tipos de cambio constantes, los ingresos totales aumentaron un 9,2%, por encima del crecimiento de los AKO del Grupo.

Gastos antes de partidas excepcionales

Gastos de personal

Durante el ejercicio, los gastos de personal aumentaron un 1,5% antes de partidas excepcionales. A tipos de cambio constantes, los gastos unitarios de personal mejoraron un 3,3% y los aumentos salariales estuvieron vinculados principalmente al IPC, efecto compensado con las iniciativas de eficiencia y reestructuración en todo el Grupo.

El 31 de marzo de 2018, British Airways cerró el *New Airways Pension Scheme* (NAPS) a futuros devengos de prestaciones y el *British Airways Retirement Plan* (BARP) a futuras aportaciones. Estos planes han sido reemplazados por un plan de aportación definida flexible, denominado *British Airways Pension Plan* (BAPP). Estos cambios se tradujeron en una reducción del pasivo por prestaciones definidas del NAPS según la NIC 19 de 872 millones de euros, unos costes en efectivo por acuerdos de transición de 192 millones de euros (reconocidos como partida excepcional) y una reducción del coste por servicios prestados corrientes.

En total, el número medio de empleados aumentó un 2,1% en el conjunto del Grupo, lo que situó la plantilla media en 64.734, mientras que la productividad mejoró un 3,9%, con mejoras en British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus.

Gastos de personal

Millones de euros	2018	Incr./ (dism.)	
		Año sobre año, a tipos de cambio constantes	Por AKO a tipos de cambio constantes
Gastos de personal	4.812	2,6%	(3,3)%

Productividad

	Incr./ (dism.)	
	2018	Año sobre año
Productividad	5.018	3,9%
Plantilla media equivalente	64.734	2,1%

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

Gastos de combustible y derechos de emisión

Los gastos de combustible y derechos de emisión aumentaron un 14,6% en 2018, debido principalmente al aumento del precio medio de los combustibles después de coberturas, circunstancia compensada parcialmente por la debilidad del dólar estadounidense y la eficiencia en la gestión. El precio medio del combustible pasó de aproximadamente 520 dólares estadounidenses por tonelada métrica en 2017 hasta aproximadamente 685 dólares en estadounidenses 2018, un 32% más. El Grupo consiguió reducir el consumo de combustible gracias a las nuevas aeronaves y la mejora de los procedimientos operativos aplicada en las aerolíneas. A tipos de cambio constantes y en base unitaria, los gastos de combustible aumentaron un 12,5%.

Gastos de combustible y derechos de emisión

Millones de euros	2018	Incr./ (dism.)	
		Año sobre año, a tipos de cambio constantes	Por AKO a tipos de cambio constantes
Gastos de combustible y derechos de emisión	5.283	19,3%	12,5%

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

Gastos asociados a proveedores

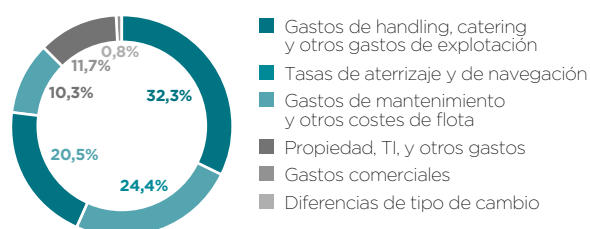
Los gastos totales asociados a proveedores aumentaron un 5,0% durante el año, con 1,5 puntos de efecto positivo de los tipos de cambio. A tipos de cambio constantes y en base unitaria, los gastos asociados a proveedores aumentaron un 0,4%. Las actividades no relacionadas con AKO del Grupo, como MRO, BA Holidays y Avios, crecieron en 2018, lo que aumentó los gastos asociados a proveedores, en especial los de Handling, catering y otros gastos de explotación, y los Gastos de mantenimiento y otros costes de flota, con el correspondiente aumento en la partida de Otros ingresos.

Gastos asociados a proveedores

Millones de euros	2018	Incr./ (dism.)	
		Año sobre año, a tipos de cambio constantes	Por AKO a tipos de cambio constantes
Gastos asociados a proveedores:			0,4%
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	2.888	10,1%	
Tasas de aterrizaje y de navegación	2.184	3,0%	
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	1.828	7,1%	
Propiedad, TI, y otros gastos	918	1,9%	
Gastos comerciales	1.046	8,2%	
Diferencias de tipo de cambio	73	0,0%	

A tipos de cambio constantes, los costes unitarios asociados a proveedores de British Airways crecieron levemente. Las inversiones en el cliente, los costes incrementales de BA Holidays, el aumento de los costes comerciales en relación con el nuevo modelo de distribución y la inflación se compensaron principalmente con el descenso de los costes de ingeniería. Los costes unitarios asociados a proveedores de Iberia descendieron gracias al crecimiento eficiente y las iniciativas de gestión, que contrarrestaron el aumento de los costes de mantenimiento relacionados con el negocio de mantenimiento a terceros y las inversiones en el cliente. Los costes unitarios asociados a proveedores de Vueling se vieron afectados negativamente por los significativos costes derivados de las incidencias en el control del tráfico aéreo. Los costes unitarios asociados a proveedores de Aer Lingus evolucionaron de forma favorable, gracias a las iniciativas de ahorro de costes y al crecimiento eficiente.

Gastos asociados a proveedores



Por categoría de gasto:

Los **gastos de handling, catering y otros gastos de explotación** crecieron un 8,0%; excluyendo el efecto de los tipos de cambio, aumentaron un 10,1%. La comparación interanual se ve afectada por un cargo de 65 millones de euros en la base relacionado con la interrupción en el servicio sufrida por British Airways en 2017. Sin ese efecto, los Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación aumentaron un 12,8% a tipos de cambio constantes. La mitad de esta subida puede atribuirse a los volúmenes, por el incremento del 7,7% en los pasajeros transportados, y al aumento de la actividad de BA Holidays. El Grupo sigue centrado en mejorar la propuesta al cliente invirtiendo en salas VIP, catering y prestación de servicios. Los incrementos por la inflación en nuestros contratos de proveedores se compensaron con ahorros, si bien los costes relacionados con interrupciones del servicio aumentaron considerablemente. A lo largo de 2018, las huelgas y los marcos regulatorios en el ámbito del control del tráfico aéreo han afectado a los resultados de nuestras operaciones, principalmente a las de Vueling.

Las **tasas de aterrizaje y navegación** aumentaron un 1,5%; excluyendo el efecto de los tipos de cambio, el crecimiento fue del 3,0%. Este aumento de los costes se debe fundamentalmente a la mayor actividad, ya que las horas voladas y los segmentos volados crecieron un 5,1% y un 5,2%, respectivamente. En general, los incrementos de los precios tuvieron un efecto neto neutral en 2018.

Los **gastos de mantenimiento y otros costes de flota** aumentaron un 3,1%; excluyendo el efecto de los tipos de cambio, se incrementaron un 7,1%. Este incremento se debe al crecimiento de la actividad de mantenimiento a terceros de Iberia (aprox. 4,8 puntos) y de las horas de vuelo. Esta evolución se compensó parcialmente con las soluciones contractuales que se activaron a raíz de un problema con los motores Trent 1000 de Rolls-Royce. British Airways recibió compensación por los costes adicionales asumidos por la reducción de las horas de vuelo.

Los **gastos de propiedad, TI y otros gastos** crecieron un 0,3%; excluyendo el efecto de los tipos de cambio, aumentaron un 1,9%. Este incremento se debe al aumento de los gastos de TI y servicios profesionales y al efecto de la inflación sobre los alquileres y las tasas.

Los **gastos comerciales** se incrementaron un 6,5%; excluyendo el efecto de los tipos de cambio, crecieron un 8,2%. Los gastos comerciales subieron a causa de los mayores volúmenes, la combinación de puntos de venta y los cambios en el modelo de distribución del Grupo. El Grupo lanzó un nuevo modelo de distribución en noviembre de 2017 que aumentó nuestros gastos comerciales, con el consiguiente aumento de las tarifas y un acceso más directo a nuestros clientes.

Costes de propiedad

Los costes de propiedad del Grupo aumentaron un 3,5%; excluyendo el efecto de los tipos de cambio, crecieron un 5,7%. Este incremento responde a los mayores cargos de depreciación de la flota de Boeing 747 debido al descenso de los valores residuales previstos y a los nuevos aviones en propiedad (4 Boeing 787, 2 Airbus A350, 3 Airbus A330 y 11 aviones de la familia Airbus A320). El Grupo ha retirado los Boeing 767 totalmente amortizados. Los costes de arrendamientos operativos crecieron debido sobre todo a los mayores costes de arrendamientos de aeronaves con tripulación asumidos para operar los *s/ots* adquiridos a Monarch en el aeropuerto de Londres Gatwick y al aumento de los aviones arrendados, principalmente Airbus A320, A321 y A330, incluyendo los aviones de LEVEL.

Costes de propiedad

		Incr./ (dism.)	
		Por AKO a tipos de cambio constantes	
Millones de euros	2018	Año sobre año	
Costes de propiedad	2.144	5,7%	(0,3)%

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

Número de flota

		Incr./ (dism.)	
		Año sobre año	
Número de flota	2018		
Corto radio	380	6,4%	
Largo radio	193	2,1%	
	573	4,9%	

Costes unitarios excluido el combustible

A tipos de cambio constantes, los costes unitarios totales excluido el combustible bajaron un 0,8%. Ajustado por la partida de "Otros ingresos" (MRO, BA Holidays, canje de productos en Avios) de la cuenta de resultados y por los tipos de cambio, la reducción fue del 2,5%. Los costes unitarios ajustados excluido el combustible ajustados mejoraron en British Airways, Iberia y Aer Lingus gracias al crecimiento eficiente y las iniciativas de gestión. En Vueling, los costes unitarios excluido el combustible ajustados experimentaron una subida debido al difícil entorno en el control del tráfico aéreo, que aumentó considerablemente los costes por interrupciones del servicio.

Efecto de los tipos de cambio antes de partidas excepcionales

Los movimientos de los tipos de cambio se calculan convirtiendo los resultados del ejercicio actual usando los tipos de cambio del año anterior. La conversión de los resultados en divisas distintas al euro a la divisa de presentación de la información financiera del Grupo, el euro, afectó a los ingresos y gastos presentados, principalmente los de British Airways y Avios. Desde la perspectiva de las transacciones, los resultados del Grupo se ven afectados por la fluctuación de los tipos de cambio, fundamentalmente por la exposición a la libra esterlina, el euro y el dólar estadounidense. El Grupo genera un excedente en la mayor parte de divisas en las que opera, con la excepción del dólar estadounidense, ya que la inversión en inmovilizado, las amortizaciones de deuda y las compras de combustible se realizan en dólares estadounidenses y generalmente generan un déficit, que se gestiona y se cubre parcialmente. A tipos de cambio constantes, el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales del Grupo habría sido 129 millones de euros más alto.

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

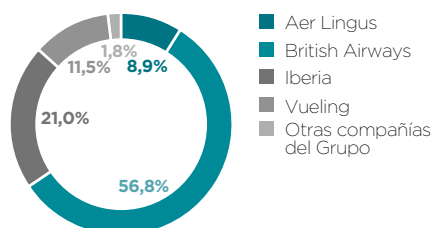
Millones de euros	2018		Efecto total de los tipos de cambio
	Impacto de las conversiones	Impacto de las transacciones	
Efecto total de los tipos de cambio sobre los ingresos	(183)	(389)	(572)
Efecto total de los tipos de cambio sobre los gastos de las operaciones	163	280	443
Efecto total de los tipos de cambio sobre el beneficio de las operaciones	(20)	(109)	(129)

Beneficio de las operaciones

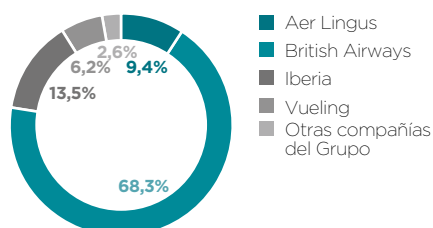
En resumen, el beneficio de las operaciones del Grupo, antes de partidas excepcionales, fue de 3.230 millones de euros en el ejercicio, lo que supone una mejora de 280 millones de euros frente al ejercicio anterior. El margen operativo ajustado del Grupo también mejoró 0,2 puntos hasta el 14,4%. Estos resultados responden a la positiva evolución de los ingresos por la recuperación del entorno macroeconómico, con mejoras en nuestros grandes mercados estratégicos. La Dirección siguió centrada en la propuesta de valor al cliente, la solidez operativa y la consecución de ahorros de costes. Lo anterior se compensó parcialmente con el aumento de los costes derivados de las interrupciones del servicio, mientras que la tendencia de nuestros costes unitarios excluido el combustible continua mejorando gracias a acuerdos estructurales de pensiones y productividad. Estos resultados reflejan la voluntad del Grupo de conseguir una base de costes competitiva, con mejoras de la productividad e iniciativas de gestión, en paralelo a un mayor énfasis en la satisfacción del cliente, el valor de las marcas y la solidez de nuestro modelo operativo.

Resultados financieros por marca

Capacidad



Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales



El beneficio de las operaciones de **Aer Lingus** fue de 305 millones de euros, un resultado récord que representa una mejora de 37 millones con respecto al año anterior. La capacidad se incrementó un 10,0%, gracias al aumento de los vuelos a nuevas rutas, como Filadelfia y Seattle.

A pesar de la notable expansión de la capacidad, el margen operativo ajustado de Aer Lingus subió 0,6 puntos hasta el 16,8%. Los ingresos unitarios de pasaje se redujeron a tasas efectivas debido al descenso del *yield*, mientras que los costes unitarios excluido el combustible mejoraron.

Aer Lingus consiguió importantes ahorros de costes mediante un crecimiento eficiente con mayor productividad y las iniciativas en materia de costes. A este respecto, cabe mencionar áreas como compras y handling.

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

Resultados financieros por marca

	British Airways Millones de libras esterlinas		Aer Lingus Millones de euros	
	2018	Incr./ (dism.)	2018	Incr./ (dism.)
AKO	184.547	2,5%	29.030	10,0%
Coeficiente de ocupación (%)	82,5	0,7 pts	81,0	(0,1) pts
Ingresos de pasaje	11.620	5,2%	1.952	8,6%
Ingresos de carga	769	4,3%	54	14,9%
Otros ingresos	631	18,4%	14	7,7%
Total ingresos	13.020	5,7%	2.020	8,8%
Gastos de combustible y derechos de emisión	2.927	14,7%	382	20,9%
Gastos de personal	2.535	(1,5%)	373	8,1%
Gastos asociados a proveedores	4.586	2,8%	774	2,7%
EBITDAR	2.972	9,0%	491	11,1%
Costes de propiedad	1.020	4,2%	186	6,9%
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	1.952	11,6%	305	13,8%
<i>Margen operativo ajustado</i>	15,6%	0,8 pts	16,8%	0,6 pts
<i>Yield</i> de pasaje (peniques de £ o céntimos de €/PKT)	7,64	1,9%	8,30	(1,1%)
Ingresos unitarios de pasaje (peniques de £ o céntimos de €/AKO)	6,30	2,7%	6,73	(1,2%)
Total ingresos unitarios (peniques de £ o céntimos de €/AKO)	7,06	3,2%	6,96	(1,2%)
Costes unitarios de combustible (peniques de £ o céntimos de €/AKO)	1,59	11,9%	1,31	9,8%
Costes unitarios excluido el combustible (peniques de £ o céntimos de €/AKO)	4,41	(0,9)%	4,59	(4,8%)
Total costes unitarios (peniques de £ o céntimos de €/AKO)	6,00	2,2%	5,91	(1,9%)

El beneficio de las operaciones de **British Airways** fue de 1.952 millones de libras esterlinas, excluyendo partidas excepcionales, lo que supone 203 millones de libras esterlinas más que en el ejercicio anterior, con un aumento de la capacidad del 2,5%.

Los ingresos unitarios de pasaje crecieron durante el año, gracias al incremento de los coeficientes de ocupación de pasajeros y el *yield*. El *yield* mejoró gracias al buen tono del mercado de negocios.

Los costes unitarios de British Airways excluido el combustible mejoraron durante el año y se consiguieron ahorros en varias áreas, como las oficinas centrales, el mantenimiento a través de la externalización y la optimización del uso de inmuebles.

En conjunto, el margen operativo ajustado de British Airways mejoró 0,8 puntos hasta el 15,6%.

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

Resultados financieros por marca

	Iberia Millones de euros		Vueling Millones de euros	
	2018	Incr./ (dism.)	2018	Incr./ (dism.)
AKO	68.179	7,1%	37.431	8,9%
Coeficiente de ocupación (%)	85,5	1,4 pts	85,4	0,7 pts
Ingresos de pasaje	3.765	5,9%	2.377	13,0%
Ingresos de carga	251	3,7%	-	-
Otros ingresos	1.166	9,6%	21	(8,7%)
Total ingresos	5.182	6,6%	2.398	12,7%
Gastos de combustible y derechos de emisión	1.023	10,5%	489	14,3%
Gastos de personal	1.091	3,6%	278	19,3%
Gastos asociados a proveedores	2.173	6,2%	1.160	15,0%
EBITDAR	895	7,3%	471	3,1%
Costes de propiedad	458	0,0%	271	0,7%
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	437	16,2%	200	6,4%
<i>Margen operativo ajustado</i>	<i>10,0%</i>	<i>0,4 pts</i>	<i>11,8%</i>	<i>(1,0) pts</i>
<i>Yield de pasaje (céntimos de €/PKT)</i>	<i>6,50</i>	<i>(2,8)%</i>	<i>7,43</i>	<i>2,9%</i>
Ingresos unitarios de pasaje (céntimos de €/AKO)	5,55	(1,1)%	6,35	3,8%
Total ingresos unitarios (céntimos de €/AKO)	7,60	(0,3)%	6,41	3,6%
Coste unitario del combustible (céntimos de €/AKO)	1,50	3,2%	1,31	4,9%
Costes unitarios excluido el combustible (céntimos de €/AKO)	5,46	(2,2)%	4,57	4,0%
Total costes unitarios (céntimos de €/AKO)	6,96	(1,1)%	5,87	4,2%

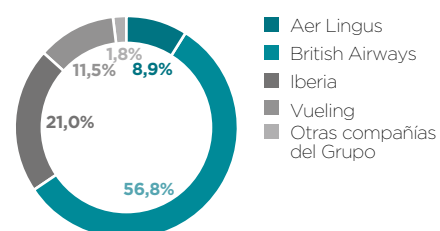
El beneficio de las operaciones de **Vueling** fue de 200 millones de euros, lo que supone 12 millones de euros más a pesar de sufrir importantes incidencias operativas por las regulaciones y las huelgas del control del tráfico aéreo. El margen operativo ajustado descendió 1,0 punto con respecto al año anterior, hasta el 11,8%.

Vueling desarrolló su estrategia de red a lo largo de 2018 y ha reforzado su posición en mercados clave. La demanda en estos mercados siguió siendo fuerte; así, los ingresos unitarios de pasaje, los coeficientes de ocupación y los *yields* mejoraron con respecto al año anterior.

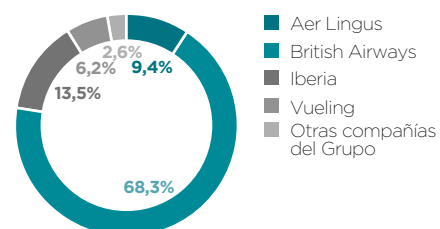
Los costes unitarios excluido el combustible de Vueling aumentaron considerablemente, debido principalmente a las incidencias en el control del tráfico aéreo. El programa NEXT de Vueling continuó centrándose en las mejoras operativas y las iniciativas de ahorro de costes para afrontar el difícil contexto en el control del tráfico aéreo, aunque los márgenes operativos sufrieron.

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

Capacidad



Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales



El beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales de **Iberia** ascendió a 437 millones de euros, lo que supone un incremento de 61 millones de euros respecto al ejercicio anterior, alcanzando un margen operativo ajustado del 10,0%. La capacidad creció un 9,6% durante el año, con una reducción de los ingresos unitarios de pasaje a consecuencia del descenso del *yield*, compensado parcialmente por el incremento del coeficiente de ocupación.

En cuanto a los costes, los costes unitarios excluido el combustible descendieron. Los costes unitarios de personal y la productividad mejoraron gracias a las iniciativas de eficiencia emprendidas en el marco del Plan de Futuro II de Iberia.

En 2018, la partida de Otros ingresos en Iberia también aumentó un 9,6%, principalmente por su negocio MRO.

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

Partidas excepcionales

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

Durante el año, el Grupo reconoció un crédito operativo excepcional neto de 448 millones de euros, que recoge:

Una ganancia neta correspondiente a pensiones de 678 millones de euros tras los cambios en los planes de pensiones NAPS y BARP de British Airways indicados anteriormente, lo que redujo los pasivos de prestación definida, aunque se compensó con los costes en efectivo relacionados.

Unos costes de reestructuración de 136 millones de euros relacionados con el plan de transformación de British Airways, con el fin de desarrollar una estructura más eficiente y con menores costes, y.

Un cargo de 94 millones de euros en gastos de personal para equiparar los efectos de las Pensiones Mínimas Garantizadas en British Airways.

En 2017, el Grupo reconoció un cargo excepcional de 288 millones de euros durante el año relacionado con gastos de reestructuración en British Airways e Iberia.

Gastos no operativos e impuestos

Los gastos no operativos netos después de partidas excepcionales se situaron en 191 millones de euros, un aumento frente a los 181 millones de euros del ejercicio anterior. En 2018, el Grupo reconoció una ganancia de financiación neta correspondiente a pensiones en relación a los planes de prestación definida, frente al cargo de 2017. El cierre del NAPS de British Airways a devengos futuros se tradujo en un superávit contable y una ganancia de financiación neta. Esta mejora de 55 millones de euros se compensó por una variación de 57 millones de euros de los tipos de cambio netos en la conversión de activos y pasivos monetarios no corrientes.

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

Impuestos

La mayor parte de las operaciones del Grupo están sujetas a impuestos en los países donde se lleva a cabo la gestión efectiva de las principales operaciones (Reino Unido, España o Irlanda, con tipos impositivos en 2018 del 19%, el 25% y el 12,5%, respectivamente). El tipo impositivo efectivo del Grupo para el ejercicio fue del 16,9% (2017: 19,0%) y el cargo fiscal después de partidas excepcionales fue de 590 millones de euros (2017: 472 millones de euros).

El Grupo sigue compensando las pérdidas fiscales de ejercicios anteriores y otros activos fiscales con las ganancias fiscales del ejercicio en curso. En 2018, el Grupo abonó impuestos de sociedades por valor de 343 millones de euros (2017: 237 millones de euros).

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

Beneficio después de impuestos y beneficios por acción (BPA)

El beneficio después de impuestos antes de partidas excepcionales se situó en 2.481 millones de euros, lo que supone un aumento del 11,2%. Esta mejora se explica por la sólida evolución del beneficio de las operaciones gracias al aumento de los ingresos unitarios y la reducción de los costes unitarios excluido el combustible, que compensaron con creces el importante aumento de los costes unitarios de combustible. El beneficio diluido por acción antes de partidas excepcionales es uno de nuestros indicadores clave de rendimiento y aumentó un 15,1%, gracias también al efecto positivo del programa de recompra de acciones.

El beneficio después de impuestos y partidas excepcionales se situó en 2.897 millones de euros (2017: 2.009 millones de euros), un 44,2% más.

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

Dividendos

El Consejo de Administración va a proponer un dividendo complementario para los accionistas de 16,5 céntimos de euro por acción, lo que eleva el dividendo del ejercicio a 31 céntimos de euro por acción. A la vista de la sólida posición de tesorería del Grupo, el Consejo también va a proponer un dividendo especial de 35 céntimos de euro por acción, con lo que repartirá aproximadamente 700 millones de euros entre los accionistas. Si así se aprueba en la Junta General de Accionistas, el dividendo complementario y el dividendo especial se abonarán el 8 de julio de 2019 a los accionistas que figuren en el registro de la sociedad el 5 de julio de 2019.

Declaración sobre la política de dividendos

Para determinar el nivel de dividendos de cualquier año, el Consejo de Administración tiene en cuenta varios factores, como los siguientes:

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

La Empresa ha recibido pagos de cada una de las cuatro principales aerolíneas en 2018, aunque debido a las pérdidas acumuladas en algunas empresas, no todas se contabilizaron como distribuibles. Estos pagos pueden desencadenar aportaciones adicionales a los planes de pensiones si superan unos umbrales establecidos de antemano; véase la nota 30 de los estados financieros.

A pesar de estos factores, la situación de las reservas distribuibles de la Compañía fue sólida, con una disponibilidad de 5.700 millones de euros a 31 de diciembre de 2018 (2017: 6.100 millones de euros).

Gestión de la liquidez y del riesgo de capital

Los objetivos de IAG en materia de gestión del capital son proteger la capacidad del Grupo para mantenerse como empresa en funcionamiento, mantener una estructura de capital óptima para reducir el coste del capital y proporcionar retornos sostenibles a los accionistas. En noviembre de 2018, S+P y Moody's otorgaron a IAG una calificación crediticia de *investment grade* a largo plazo con una previsión estable.

El Grupo hace un seguimiento de su capital utilizando el ratio deuda neta ajustada/EBITDAR y la liquidez. En 2018, el ratio deuda neta ajustada/EBITDAR del Grupo aumentó ligeramente hasta 1,6, frente a 1,5 en 2017, aunque sigue cómodamente dentro de un rango aceptable. El EBITDAR mejoró y la deuda neta ajustada aumentó. La deuda neta ajustada aumentó 596 millones de euros hasta 8.355 millones de euros, debido al descenso de la posición de tesorería a causa del reembolso de los valores perpetuos y al ligero incremento de los créditos a largo plazo a raíz del aumento de la deuda para flota. El EBITDAR aumentó 352 millones de euros frente al año pasado, en respuesta al crecimiento rentable del Grupo; así, el margen de EBITDAR mejoró 0,1 puntos y los AKO crecieron un 6,1%.

El flujo de caja libre para el accionista del Grupo fue de 1.801 millones de euros en 2018, lo que supone 819 millones de euros menos que el año pasado y una cifra inferior a nuestros promedios objetivo contenidos en la planificación a largo plazo, debido al efecto de las fechas en las que se realizó la inversión en inmovilizado (CAPEX). La generación de EBITDA fue elevada, con 4.484 millones de euros mientras que el CAPEX neto, fue elevado, en 2.228 millones de euros.

En 2018, el CAPEX neto del Grupo incluyó la entrega de 32 aeronaves nuevas: cinco Boeing 787, dos Airbus A350, cuatro Airbus A330 y 21 aviones de la familia Airbus A320. Estas inversiones en inmovilizado se contrarrestaron parcialmente con los fondos de 574 millones de euros generados por la venta y posterior alquiler de trece aeronaves nuevas (diez de la familia Airbus A320, un Boeing 787 y dos Airbus A330). En 2017, el Grupo recibió 10 aeronaves nuevas; y esto se contrarrestará parcialmente con los fondos de 287 millones de euros generados por la venta y posterior alquiler de siete aeronaves nuevas.

Durante el ejercicio, British Airways realizó una compra y posterior venta a través de una emisión de bonos EETC (*Enhanced Equipment Trust Certificates*) por valor de 609 millones de dólares estadounidenses para financiar la entrega de aviones. Los bonos se combinaron con arrendamientos operativos japoneses con opción de compra (*Japanese Operating Lease with Call Operations, JOLCO*) por 259 millones de dólares estadounidenses. El importe total recaudado fue de 868 millones de dólares estadounidenses. La transacción incluye la emisión de certificados de Clase AA y Clase A con 11 aviones como colateral.

Los movimientos del capital circulante y otras partidas distintas de efectivo generaron 270 millones de euros de flujos libres de caja (2017: 623 millones de euros), principalmente a causa del crecimiento del Grupo por el aumento de los ingresos anticipados y el efecto de las diferencias temporales de los prepagos.

Los pagos por pensiones y reestructuraciones recogen los pagos realizados a los planes APS y NAPS de British Airways y los pagos por reestructuraciones en el marco de los planes de transformación de British Airways e Iberia. En 2018, se realizó un pago extraordinario de 182 millones de euros a NAPS en relación con el cierre del plan a devengos futuros.

En 2018, el dividendo pagado en efectivo representa el dividendo complementario de 2017 y el dividendo a cuenta de 2018.

Flujos de caja

Millones de euros	2018	2017	Movimiento
EBITDAR antes de partidas excepcionales	5.374	5.022	352
Gastos de arrendamiento operativo de flota ('alquileres')	(890)	(888)	(2)
EBITDA antes de partidas excepcionales	4.484	4.134	350
Intereses netos	(112)	(93)	(19)
Impuestos	(343)	(237)	(106)
Adquisición de inmovilizado material e inmaterial	(2.802)	(1.490)	(1.312)
Venta de inmovilizado material e inmaterial	574	306	268
Flujo de caja libre para el accionista	1.801	2.620	(819)
Capital circulante y otros distintos de efectivo	270	623	(353)
Pensiones y reestructuraciones	(1.063)	(914)	(149)
Fondos procedentes de préstamos a largo plazo	1.078	178	900
Amortización de préstamos a largo plazo	(1.099)	(973)	(126)
Dividendo pagado	(577)	(512)	(65)
Recompra de acciones	(500)	(500)	-
Otra inversión	61	72	(11)
Otra financiación	(312)	(21)	(291)
Flujo de caja	(341)	573	(914)
Saldo inicial de efectivo y depósitos	6.676	6.428	248
Diferencias de cambio netas	(61)	(325)	264
Efectivo y depósitos	6.274	6.676	(402)
Millones de euros	2018	2017	Incr./ (dism.)
British Airways	2.780	3.182	(402)
Iberia	1.191	1.167	24
Aer Lingus	891	1.025	(134)
Vueling	564	681	(117)
IAG y otras compañías del Grupo	848	621	227
Efectivo y depósitos	6.274	6.676	(402)

Durante el año, IAG ejecutó un segundo plan de recompra de acciones en el marco de su estrategia de financiación corporativa, por la que pretende devolver efectivo a los accionistas sin dejar de reinvertir en el negocio y gestionar el apalancamiento. El importe total del programa fue de 500 millones de euros (2017: 500 millones de euros) e IAG compró 65.956.660 acciones ordinarias (2017: 74.999.449), que posteriormente se cancelaron. El Grupo ha devuelto más de 1.000 millones de euros a los accionistas en 2018 y 2.700 millones de euros desde 2015.

Teniendo en cuenta estos factores, la salida de flujos de caja del Grupo en el ejercicio ascendió a 341 millones de euros, y la reducción de efectivo después de diferencias de cambio fue de 402 millones de euros. Cada compañía operativa mantiene unos niveles adecuados de liquidez, con saldos que superan el 20% de los ingresos y son suficientes para cumplir con las obligaciones que van venciendo.

Deuda neta, deuda neta ajustada y apalancamiento ajustado

Deuda neta

Millones de euros	2018	2017	Incr./ (dism.)
Deuda	(7.331)	(8.515)	(1.184)
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados	6.676	6.428	248
Deuda neta a 1 de enero	(655)	(2.087)	(1.432)
(Disminución)/aumento de efectivo después de diferencias de cambio	(402)	248	(650)
Salida de flujos de efectivo netos por pago de deuda y arrendamientos financieros	1.099	973	126
Nuevos préstamos y arrendamientos financieros	(1.078)	(178)	(900)
Disminución/(incremento) de la deuda neta por financiación regular	21	795	(774)
Diferencias de cambio y otros movimientos distintos de efectivo	(199)	389	(588)
Deuda neta a 31 de diciembre	(1.235)	(655)	(580)
Costes de arrendamientos de flota capitalizados	(7.120)	(7.104)	16
Deuda neta ajustada a 31 de diciembre	(8.355)	(7.759)	596

La deuda neta del Grupo aumentó 580 millones de euros, debido a la reducción de la posición de efectivo, el efecto adverso de los tipos de cambio y el efecto neto neutral de las actividades de financiación regulares, realizándose reembolsos durante el año que compensaron los nuevos préstamos.

Compromisos de inversión y acuerdos fuera de balance

El Grupo ha suscrito arrendamientos comerciales sobre ciertos inmuebles y equipos, pero fundamentalmente sobre aviones. En el caso de los aviones, los contratos cubren principalmente un periodo de 13 años con pagos totales de 8.664 millones de euros (2017: 7.642 millones de euros); consulte la nota 23 para más información sobre las fechas. El indicador de deuda neta ajustada del Grupo incluye una estimación de la deuda relacionada con arrendamientos operativos de aviones ("los costes de arrendamientos de flota capitalizados"), multiplicando por ocho el coste de los arrendamientos operativos de aviones del ejercicio actual.

La inversión en inmovilizado autorizado y contratado ascendió a 10.831 millones de euros (2017: 12.137 millones de euros) en el Grupo. La mayor parte de esta inversión es en dólares estadounidenses e incluye compromisos de inversión hasta 2023 en relación con 92 aviones de la familia Airbus A320, 12 Boeing 787, 41 Airbus A350 y 4 Airbus A330.

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

Más información sobre nuestros indicadores clave de rendimiento en las páginas 14 a 17.

Más información sobre nuestros indicadores rendimiento alternativos en las páginas 183 a 185.

Entorno regulatorio

La naturaleza internacional y estratégica del sector de las aerolíneas, junto con sus exigentes requisitos de seguridad y protección, hacen que siempre vaya a estar sujeto a un amplio abanico de controles normativos. IAG hace un seguimiento de la evolución de la normativa a escala mundial, regional y nacional cuando afecta a su negocio y, en la medida de lo posible, contribuye a dicha evolución. La agenda normativa del Reino Unido y la UE ha estado dominada por el desarrollo del proceso de salida del Reino Unido de la UE. Otros grandes asuntos que han ocurrido en el Reino Unido han sido la aprobación parlamentaria de la Declaración de Política Nacional, que fija las pautas por las que se regirá la ampliación del aeropuerto de Heathrow, y la publicación de un Libro Verde que expone la propuesta de estrategia del gobierno para el sector de la aviación y que incluye planes para gestionar el crecimiento de forma sostenible y para redactar un estatuto del cliente para los pasajeros de las aerolíneas.

Brexit

Tras la decisión del referéndum del Reino Unido de 2016, se espera que el Reino Unido abandone la UE el 29 de marzo de 2019. El Grupo ha continuado dialogando con las autoridades competentes para asegurarse de que entienden y tienen en cuenta la posición de IAG en cuanto a acuerdos de aviación tras el Brexit. Esto ha incluido diálogo frecuente con los gobiernos del Reino Unido, España e Irlanda, así como con la Comisión Europea y con Miembros del Parlamento Europeo. La finalización de un Acuerdo de Retirada entre los negociadores confirmó que no habría cambios en los acuerdos de aviación hasta la finalización del periodo de transición el 31 de diciembre de 2020, y que la futura relación entre las partes incluiría un acuerdo de transporte aéreo comprensivo.

Ya que el Acuerdo de Retirada está sujeto a ratificación por parte de los parlamentos del Reino Unido y de la UE, y tanto la Comisión Europea como el Gobierno del Reino Unido publicaron planes separados para permitir que los servicios aéreos continúen en caso de que el Acuerdo de Retirada (o una versión modificada de éste) no sea ratificado. Esto incluye mecanismos que permitan los vuelos entre el Reino Unido y la UE y el reconocimiento mutuo de los certificados de seguridad, y los regímenes de aprobaciones y seguridad de cada uno. En este marco, la UE se dispone a aprobar un Reglamento para garantizar las conexiones aéreas básicas entre la UE y el Reino Unido que podría traducirse en algunas restricciones a la flexibilidad de los códigos compartidos.

Asimismo, en noviembre el Reino Unido firmó nuevos acuerdos de servicio aéreo con Estados Unidos y Canadá para reemplazar los acuerdos existentes para toda la UE una vez que el Reino Unido deje la UE, asegurándose acceso al mercado y acuerdos regulatorios para el futuro.

IAG ha mantenido un diálogo detallado y constructivo con sus reguladores y gobiernos nacionales en relación con temas de propiedad y control. Este diálogo continuará, también con la Comisión Europea, e IAG confía en que sus compañías operativas cumplirán con los requisitos propiedad aplicables tras el Brexit. IAG es una compañía española, sus aerolíneas tienen Certificados de Operador Aéreo (AOC) y operaciones sustantivas en Irlanda, Francia, España y el Reino Unido e IAG ha mantenido otras estructuras y sistemas de protección en sus ordenanzas desde que fue creada en 2011.

La evaluación de IAG sigue manteniendo que, incluso en el caso de una salida sin acuerdo, el Brexit no tendrá impacto significativo a largo plazo en su negocio.

Política de aviación del Reino Unido

El 26 de junio, el parlamento británico votó a favor de la Declaración de Política Nacional Aeroportuaria del gobierno, que recomienda la construcción de una nueva pista al noroeste del aeropuerto londinense de Heathrow. IAG apoya firmemente la ampliación de Heathrow y lo considera un acontecimiento muy positivo para su negocio y para el conjunto de la economía británica. Al igual que hizo en las fechas previas a la aprobación, IAG ha seguido cuestionando los excesivos costes de las propuestas presentadas por la gestora del aeropuerto, HAL, y ha seguido manteniendo contactos con la CAA con el fin de incidir en la necesidad de que actúe para que las tarifas aeroportuarias se mantengan bajas y permitan que el proyecto sea comercialmente viable.

El 17 de diciembre el Reino Unido publicó su Libro Verde sobre su estrategia futura para la aviación hasta 2050. En él se definen una serie de posibles actuaciones, como medidas para conseguir el crecimiento sostenible, para abordar las necesidades percibidas de los pasajeros y para fomentar el acceso a nuevos mercados. IAG está participando activamente en la fase de consultas del programa.

Política de aviación de Irlanda

IAG da la bienvenida a los planes de desarrollo de infraestructuras propuestos para el Aeropuerto de Dublín, que encarnan el objetivo declarado en la Política de Aviación Nacional de Irlanda para desarrollar el aeródromo de la capital irlandesa como centro de aviación internacional. Los amplios beneficios económicos derivados de esta inversión en infraestructuras se detallaron en un estudio de impacto económico realizado en 2018 y se calcula que aportarán 18.000 millones de euros al PIB de Irlanda en 2033.

IAG, a través de Aer Lingus, sigue participando activamente en el Foro Nacional de Desarrollo de la Aviación Civil del gobierno irlandés para velar por que sus puntos de vista sobre cuestiones regulatorias relacionadas con la aviación en Irlanda, la política de aviación y la salida del Reino Unido de la Unión Europea sean escuchados.

Política de aviación de España

España prevé que su PIB crezca un 2,3% en 2019, porcentaje superior a la media prevista en la UE, y las perspectivas para la industria de la aviación son favorables. De acuerdo con los anuncios realizados tras el Consejo de Ministros celebrado en diciembre de 2018, el gobierno español publicó un decreto con medidas de contingencia para el sector aéreo en el caso de que no hubiera acuerdo sobre el Brexit con vistas a garantizar los derechos de los ciudadanos y aerolíneas de España. En 2018 las autoridades tomaron una importante decisión que benefició al sector aéreo, ya que se anunció que las tasas aeroportuarias de AENA quedarían congeladas durante el año 2019 y que ENAIRE también reduciría sus tasas de navegación un 12%. Esta decisión ahorrará al conjunto de las aerolíneas alrededor de 100 millones de euros.

Política europea de aviación

La política europea de aviación ha estado dominada por el proceso del Brexit a lo largo de 2018. Este hecho ha agravado los retrasos que acumula la nueva legislación de la UE y la reforma de las leyes actuales debido a la falta de acuerdo en torno a Gibraltar y, a consecuencia de ello, se ha avanzado poco en áreas reglamentarias clave, como los derechos de los pasajeros. Sin embargo, la Comisión Europea ha seguido realizando consultas sobre varios aspectos de sus políticas, como el futuro del mercado de la aviación en general. IAG sigue atenta y contribuye a esta actividad.

Los retrasos en la elaboración de políticas deben enfocarse desde la perspectiva de la necesidad urgente de actuar, y que IAG ha puesto de relieve, para afrontar los importantes cuellos de botella del sistema europeo. A medida que crece el tráfico, la congestión que sufren puntos clave del espacio aéreo y grandes aeropuertos europeos suscita cada vez mayor atención por parte de IAG, que colabora estrechamente con la asociación sectorial A4E. El Grupo ha seguido poniendo de manifiesto los perjudiciales efectos de las huelgas de controladores aéreos para los consumidores y la necesidad urgente de reformar el espacio aéreo para hacer un mejor uso de los recursos existentes entre los proveedores de servicios de navegación aérea y de abordar la reforma de la desfasada e ineficaz regulación de las tasas aeroportuarias.

IAG también ha seguido contribuyendo a las negociaciones sobre acuerdos de servicios aéreos de la Comisión Europea con “terceros países”. A este respecto, cabe citar en 2018 una nueva ronda de conversaciones con Qatar y un nuevo acuerdo con Túnez.

Liderazgo en el cumplimiento de los compromisos de emisiones de carbono



Antonio Vázquez
Presidente

“Estamos orgullosos de nuestros logros en materia de reducción de las emisiones de carbono, dentro de IAG y desde nuestra condición de líder en nuestro sector, pero no se nos escapa que queda mucho trabajo por delante.”

Nuestra industria no puede aspirar a crecer de forma sostenible a menos que abordemos nuestras responsabilidades medioambientales con seriedad y en 2018 fuimos testigos de importantes avances en IAG y en el sector.

El reto que afrontamos se sustanció en un informe del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) de las Naciones Unidas publicado el pasado mes de octubre, en el que se señalaba la necesidad de evitar un aumento de la temperatura superior a 1,5 °C para 2050.

Siempre hemos creído que nuestro sector desempeña un papel protagonista en la reducción de las emisiones de CO₂ en todo el mundo y estamos orgullosos de haber sido un actor destacado en algunas importantes iniciativas. La aviación es el único sector que ha acordado reducir las emisiones netas de carbono, introduciendo para ello un límite a partir de 2020 y un objetivo de reducción del 50% en 2050. La industria también ha creado el primer mecanismo mundial de compensación de carbono, CORSIA, para alcanzar estos objetivos.

IAG sigue abogando firmemente por el cambio. En diciembre, junto con otras organizaciones internacionales, instamos al gobierno británico a apoyar el objetivo de cero emisiones netas para 2050. También hicimos un llamamiento a la UE para que rediseñara el espacio aéreo europeo, una iniciativa que reduciría las emisiones un 12%, cifra equivalente a 20 millones de toneladas al año. Se trata de una excelente idea que solo necesita voluntad política para ser real.

Estamos realizando avances sustanciales dentro de nuestras propias compañías operadoras. En 2018 dimos pasos importantes para alcanzar un crecimiento neutral en emisiones de carbono a partir de 2020, principalmente a través del mecanismo CORSIA, para el que ya hemos iniciado el control de referencia.

En el plano operativo, la eficiencia de emisiones de carbono de nuestros vuelos ha mejorado de 92,3 gCO₂/pkm en 2017 a 91,9 gCO₂/pkm el año pasado. Tenemos la seguridad de estar en vías de alcanzar nuestro objetivo de 87,3 gCO₂/pkm en 2020, pero llevamos a cabo un seguimiento exhaustivo de nuestro desempeño.

En 2018, nuestros programas de eficiencia en el consumo de combustible consiguieron una reducción de 65.000 t de CO₂ y avanzamos en la implantación del paquete informático GoDirect Fuel Efficiency, que debería generar más mejoras durante los próximos años. Los nuevos aviones que se incorporan a nuestras flotas consiguieron una reducción de las emisiones de carbono de hasta el 20% y una reducción del ruido de hasta el 50% con respecto a los aparatos reemplazados.

En abril, el Gobierno británico incluyó los combustibles sostenibles para el sector de la aviación en la *Renewable Transport Fuel Obligation*, con lo que proporcionó incentivos para la producción de estos carburantes en el Reino Unido. En abril, el proyecto de conversión de desechos en combustible que desarrollamos con Velocys se adjudicó una subvención del gobierno y en diciembre anunciamos

nuestros planes para construir unas instalaciones de fabricación en South Humberside.

Queremos llevar el mensaje lo más lejos posible. En noviembre, en el marco de los preparativos para el centenario de British Airways, lanzamos la iniciativa *“Future of Fuels Challenge”* en las universidades británicas. La tarea: imaginar cómo convertir al Reino Unido en un líder mundial en producción de combustibles para aviación sostenibles.

Seguimos mejorando nuestros informes de sostenibilidad. Hemos adoptado las recomendaciones del Grupo de trabajo sobre la información financiera relacionada con el clima (*Task Force on Climate Related Financial Disclosure*, TCFD) y hemos mejorado nuestros informes en el marco del *Carbon Disclosure Project* (CDP), lo que nos ha valido el nivel de gestión B.

Estamos dedicando mucha energía a nuestro programa de sostenibilidad, como se puede apreciar en las siguientes páginas.

Puedo asegurarles que seguirá siendo una de las máximas prioridades de IAG en años venideros.

Antonio Vázquez
Presidente

Panorama de sostenibilidad

Contenido de la sección:

Panorama de sostenibilidad: gobierno, estrategia, materialidad, objetivos, participación de los grupos de interés, provisión de información, retos y oportunidades, escenarios relacionados con el clima, objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, enfoque futuro y progresos desde el año pasado.

Desempeño en sostenibilidad: tendencias de desempeño con respecto a las cuestiones de mayor relevancia para nosotros, incluidas el clima, la eficiencia en el consumo de combustible, la energía, la contaminación acústica, los residuos, la calidad del aire, los clientes y la plantilla.

Sostenibilidad en acción: resumen de las principales acciones en 2018 relativas al clima, la flota, los combustibles sostenibles para el sector de la aviación, el fondo de carbono, la eficiencia en el consumo de combustible, los residuos, la contaminación acústica, la calidad del aire, la cadena de suministro, la diversidad de la plantilla, los periodos de prácticas, la accesibilidad, la contribución a la comunidad, la esclavitud moderna, la salud y la seguridad en el puesto de trabajo, la ética y la integridad y la prevención del soborno y la corrupción.

Gobierno

Nuestros programas de sostenibilidad están coordinados en todo el Grupo para desarrollar e implementar políticas y estrategias de sostenibilidad, establecer objetivos y programas y garantizar el gobierno y la responsabilidad adecuadas en todas nuestras compañías operadoras. El Comité de Dirección de IAG proporciona el espacio para revisar, considerar y establecer una dirección estratégica. El Consejo de IAG y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento proporcionan más supervisión y dirección.

La Política de sostenibilidad del Grupo IAG define el contexto y los objetivos de nuestros programas de sostenibilidad. Abarca las políticas y los objetivos del Grupo, la estructura de gobierno, la gestión de riesgos, la estrategia y los objetivos en materia de cambio climático y contaminación acústica, los indicadores de desempeño en sostenibilidad, la comunicación y los planes de participación de los grupos de interés.

Además, hemos seguido avanzando en la adopción del programa IEnvA de gestión medioambiental de IATA. IEnvA es la versión de la ISO14001 para nuestro sector, adaptada específicamente para las aerolíneas y completamente certificada

por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Esperamos que Vueling y British Airways consigan la certificación de Fase 1 a principios de 2019, e Iberia en meses posteriores del año.

Estrategia de sostenibilidad

La sostenibilidad forma parte de nuestra estrategia empresarial y es fundamental para nuestro crecimiento a largo plazo. Nuestra visión es convertirnos en el grupo de aerolíneas líder mundial en sostenibilidad y nos hemos comprometido a minimizar nuestro impacto medioambiental aplicando buenas prácticas y demostrando un liderazgo intelectual para impulsar mejoras globales en cuanto a desempeño en sostenibilidad para el sector de la aviación.

Hemos alineado nuestros programas de sostenibilidad con las prioridades estratégicas y las propuestas de valor de IAG:

- Fortalecer una cartera de marcas y negocios de primer orden
 - Asegurar que los clientes tengan visibilidad y estén comprometidos con nuestros programas de sostenibilidad
- Aumentar las posiciones de liderazgo mundial
 - Demostrar el liderazgo en el sector, defendiendo la tarificación de las emisiones de carbono
 - Desarrollar nuestra transición hacia una economía con bajas emisiones de carbono
 - Liderazgo en información sobre emisiones de carbono
- Mejorar la plataforma integrada común de IAG
 - Invertir en una flota de aeronaves eficiente y brindar las mejores prácticas en eficiencia operativa
 - Innovar e invertir para acelerar los avances en combustibles sostenibles para el sector de la aviación, aeronaves futuras y tecnologías de bajas emisiones de carbono

Medimos nuestros progresos en relación con nuestra visión de ser el grupo de aerolíneas líder en sostenibilidad tomando como referencia cinco objetivos estratégicos:

- Objetivos claros y ambiciosos relativos a las cuestiones de mayor relevancia para nosotros
- Transición hacia bajas emisiones de carbono integrada en la estrategia empresarial
- Incentivos de gestión alineados para ejecutar un plan de transición hacia bajas emisiones de carbono

- Liderazgo en información sobre emisiones de carbono
- Aceleración de los avances en combustibles sostenibles para el sector de la aviación, aeronaves futuras y tecnologías de bajas emisiones de carbono

Gobierno y formación de la plantilla

La estructura del Grupo supone que cada compañía operadora es responsable de las políticas y procedimientos relacionados con su plantilla directa, lo que incluye identificar y evaluar los riesgos y la puesta en marcha de controles y procedimientos de medición adecuados. Al nivel del Grupo, IAG dispone de una Política de Selección de Consejeros y Diversidad que establece los principios que rigen el proceso de selección y el enfoque de diversidad del Consejo de Administración y el Comité de Dirección de IAG.

También cuenta con una política de Igualdad de Oportunidades a escala del Grupo (Instrucción 4 del Grupo) cuyo propósito es abordar y eliminar la discriminación y fomentar la igualdad de oportunidades con independencia de la edad, el género, la discapacidad, la etnia, la religión o la orientación sexual.

Dada la existencia de distintas compañías operadoras en el Grupo, todas las políticas y los programas de formación se implementan en cada compañía operadora, y cada una de ellas es responsable de establecer los cursos específicos obligatorios en su organización, la frecuencia con la que deben realizarse y los empleados que deben asistir. Los siguientes cursos básicos de formación corporativa del Grupo son comunes a todas las compañías operadoras:

- Código de Conducta (se añadirá en 2019 con el lanzamiento de nuestro nuevo Código del Grupo)
- Cumplimiento de la legislación sobre competencia
- Cumplimiento en materia de antisoborno y anticorrupción
- Privacidad, seguridad y protección de los datos

Más de un 95% de nuestros empleados trabajan desde países europeos que cumplen los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que cubren temas considerados como principios y derechos fundamentales en el trabajo: libertad de asociación y reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; eliminación de cualquier forma de trabajo forzoso u obligatorio; abolición efectiva del trabajo infantil; eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación.

Materialidad

En otoño de 2017, finalizamos un análisis de materialidad realizado de acuerdo con las *Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines* y efectuando una valoración comparativa con otros marcos de materialidad. Colaboramos, junto con algunos de nuestros principales grupos de interés externos, incluidos inversores, clientes corporativos, proveedores y ONG. Se designó a la fundación benéfica Business in the Community para supervisar objetivamente el proceso, facilitar talleres, revisar las entrevistas y preparar una matriz de materialidad.

Durante 2018, trabajamos con la *Global Reporting Initiative* (GRI) y la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) para desarrollar una guía sectorial de la GRI para aerolíneas. El objetivo es mejorar la coherencia y permitir comparaciones en todo el sector. Los problemas que la IATA y la GRI señalaron para el sector de las aerolíneas concuerdan con los identificados por IAG.

Problemas principales de sostenibilidad de IAG

Medio ambiente	Impacto y desarrollo local	Plantilla	Competitividad futura	Gobierno corporativo
- Cambio climático (se incluyen las emisiones, la modernización de la flota, la eficiencia en el consumo de combustible y los combustibles sostenibles para el sector de la aviación) - Consumo de energía - Residuos	- Contaminación acústica - Impacto económico local (creación de empleo) - Calidad del aire - Compromiso con la comunidad y organizaciones benéficas	- Satisfacción de los empleados - Diversidad e igualdad - Gestión del talento	- Desempeño financiero (rentabilidad para los inversores a corto plazo y sostenibilidad a largo plazo) - Satisfacción del cliente - Tarificación de las emisiones de carbono - Innovación, investigación y desarrollo	- Cumplimiento de la legislación y la regulación - Gestión de la cadena de suministro

Todos estos temas se abordan en este informe, bien en la tabla de Desempeño en sostenibilidad, que presenta parámetros de desempeño específicos, bien en la sección Sostenibilidad en acción, donde describimos nuestro trabajo más reciente en relación con estos temas.

El agua y la biodiversidad no se consideran actualmente problemas principales para IAG habida cuenta de la magnitud del impacto que ejercemos en dichos ámbitos, así como la importancia relativa atribuida frente a otros problemas que nuestros grupos de interés han evaluado. No obstante, revisamos estos aspectos de manera periódica.

Objetivos de sostenibilidad:

Para los objetivos de sostenibilidad del Grupo, nos centramos en dos aspectos importantes: clima y contaminación acústica. Nuestras aerolíneas tienen objetivos adicionales asociados a otras medidas no financieras que incluyen residuos, eficiencia energética, puntualidad, *net promoter score* del cliente y diversidad, entre otras.

Objetivos de IAG en materia de cambio climático:

- Mejora del 10% en la eficiencia en el consumo de combustible hasta 87,3 gramos de CO₂ por pasajero-kilómetro para 2020 en comparación con la referencia de 97,5 gramos de CO₂ por pasajero-kilómetro en 2014.
- Crecimiento neutral en carbono a partir de 2020.
- Reducción neta del 50% de las emisiones de CO₂ para 2050 en comparación con 2005.

Además, estamos trabajando para recabar el apoyo del gobierno y el sector para lograr el objetivo de cero emisiones de CO₂ para 2050. También estamos detallando la posible introducción de incentivos de la dirección alineados con nuestros objetivos de carbono a fin de mejorar la coherencia de nuestra estrategia comercial con la senda de descarbonización y, de ese modo, contribuir al logro de nuestras metas relacionadas con la eficiencia en el consumo de combustible y el cambio climático.

Objetivo de IAG en materia de contaminación acústica:

- Reducir la contaminación acústica un 10% por vuelo para 2020 con respecto a los niveles de 2015, con base en las normas de certificación de la contaminación acústica media de las aeronaves.

Participación de los grupos de interés

Participamos activamente con socios del sector, además de asociaciones, autoridades, accionistas, inversores y gobiernos, para influir en la política y promover iniciativas destinadas a cumplir nuestros objetivos de sostenibilidad.

Presionamos a los gobiernos a escalas nacional, europea y mundial y participamos activamente en los programas de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) para desarrollar políticas mundiales para el sector de la aviación y el medio ambiente, incluidos los objetivos de emisiones de carbono, la tarificación de las emisiones de carbono y los combustibles sostenibles para el sector de la aviación.

Participamos en diferentes coaliciones y asociaciones sectoriales para desarrollar posiciones de política comunes y presionar de manera más eficaz. Entre estas, se incluyen Sustainable Aviation, Airlines 4 Europe, IATA y Air Transport Action Group (ATAG), así como foros especializados como Sustainable Aviation Fuels Users Group.

Nos asociamos con proveedores; por ejemplo, estamos colaborando con proveedores de combustible y compañías de tratamiento de residuos para desarrollar tecnologías e instalaciones de producción para combustibles sostenibles para el sector de la aviación, así como con autoridades de control del tráfico aéreo y operadores aeroportuarios para que las operaciones de vuelo sean más eficiente en términos de consumo de combustible. También trabajamos con fabricantes de aeronaves para mejorar la eficiencia en el consumo de combustible.

Para el estudio de materialidad hemos contado con la participación de nuestros cinco principales clientes empresariales que tienen firmados con British Airways e Iberia importantes contratos de viajes de negocios. También hemos conseguido la colaboración de otros clientes a través de la información sobre la cadena de suministro del CDP y las encuestas de sostenibilidad de los clientes.

Por último, colaboramos con las comunidades próximas a nuestros principales *hubs* con iniciativas como la participación en foros de la comunidad aeroportuaria para controlar el desempeño en contaminación acústica, así como con colegios locales en actividades deportivas, benéficas y de formación.

Información

Desde 2011, la información de sostenibilidad publicada por IAG se ha basado en nuestra valoración de los parámetros que son esenciales para nuestro negocio y, como segundo punto de referencia, en la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de la G4. Revisamos las normas de comunicación de información emergentes para asegurarnos de presentar datos pertinentes y significativos de nuestro desempeño en materia de sostenibilidad. Esto incluye el cumplimiento de nuestras obligaciones derivadas de la Directiva 2014/95/UE sobre la divulgación de información no financiera y su transposición en el Reino Unido y España.

En octubre de 2016, el *Global Sustainability Standard Board* de las Naciones Unidas introdujo nuevas normas sobre información de sostenibilidad de la GRI, en sustitución de la versión G4 anterior, para julio de 2018. Nuestros indicadores de desempeño en sostenibilidad se basan en las normas de la GRI y se seleccionan para reflejar nuestro desempeño en relación con los problemas más relevantes.

Además de la información revelada en nuestro informe y cuentas anuales, también comunicamos información no financiera de conformidad con varios marcos, como CDP (anteriormente, *Carbon Disclosure Project*) y *Workforce Disclosure Initiative* (WDI).

Información sobre el carbono

IAG logró un nivel de gestión B en el sistema global de comunicación de información sobre el carbono del CDP en 2018. La nueva metodología de puntuación de servicios de transporte introducida en 2018 resultó complicada para las aerolíneas, especialmente en relación con umbrales de consumo de energía renovable de 1 a 2 y establecimiento de objetivos, que dejan esas categorías fuera del alcance de las aerolíneas. Trabajaremos con CDP en 2019 para proponer un procedimiento de evaluación de esos aspectos más pertinente y progresivo para las aerolíneas. También conseguimos un nivel A de Liderazgo en las calificaciones del CDP de 2018 de Compromiso con los proveedores.

Grupo de trabajo sobre la información financiera relacionada con el clima

Por otra parte, nos complace ser uno de los primeros integrantes del Grupo de trabajo sobre la información financiera relacionada con el clima (*Task Force on Climate Related Financial Disclosure*,

TCFD), una iniciativa liderada por el Consejo de Estabilidad Financiera que complementa el marco CDP e introduce medidas adicionales para promover la integración en nuestra estrategia de aspectos relacionados con el clima. En la sección dedicada a los retos para la sostenibilidad hay más información en este sentido.

Retos y oportunidades de la sostenibilidad

Los retos y oportunidades de la sostenibilidad, incluidos los relacionados con el clima, se evalúan de acuerdo con la metodología de Gestión del Riesgo Empresarial (*Enterprise Risk Management*, ERM) de IAG para la probabilidad (remota, posible, probable y muy probable) y el impacto (manejeable, moderado, grave y crítico).

Los riesgos relativos a las relaciones laborales y la seguridad se consideran riesgos principales y se detallan en los riesgos comerciales y operativos de nuestro marco de ERM.

Hemos identificado y evaluado los retos y oportunidades a largo plazo relacionados con el clima para IAG a través de nuestro proceso de ERM, la revisión de materialidad y la aplicación de análisis de escenarios en línea con el proceso del Grupo de trabajo sobre la información financiera relacionada con el clima (*Taskforce for Climate-related Financial Disclosures*, TCFD).

Estamos asignando recursos considerables a la gestión del riesgo medioambiental, que incluyen la inversión de más de un millón de euros en cinco años en nuestro nuevo software de eficiencia en el consumo de combustible y más de 400 millones de dólares en los próximos 20 años en desarrollo de infraestructura de combustibles sostenibles para el sector de la aviación y acuerdos de absorción.

El equipo de sostenibilidad de IAG se encarga de identificar y controlar los retos en materia de sostenibilidad y clima. El equipo de ERM revisa dichos retos y los comunica al menos una vez al año al Comité de Dirección y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento del Consejo de IAG.

Análisis de escenarios relacionados con el clima

En línea con nuestro compromiso con el Grupo de trabajo sobre la información financiera relacionada con el clima, hemos realizado un análisis de escenarios relacionados con el clima para revisar la resiliencia de nuestras estrategias empresariales en este contexto de cambio

climático. Lo consideramos como un proceso iterativo y continuaremos considerando otros escenarios climáticos y extrayendo conclusiones más cuantitativas.

En 2018, seguimos el proceso de seis pasos del Grupo de trabajo sobre la información financiera relacionada con el clima para comparar dos escenarios:

- escenario de 2 °C, conforme con el cumplimiento del objetivo del Acuerdo de París (trayectoria de concentración representativa, "RCP 2.6");
- escenario de 4 °C como escenario alternativo de altas emisiones (RCP 8.5).

Consideramos las consecuencias de estos dos escenarios climáticos para nuestro negocio en 2030, suponiendo que tendremos las mismas actividades empresariales que en la actualidad. Seleccionamos 2030 como una referencia más a corto plazo con respecto a 2050, que es el año objetivo para alcanzar nuestra meta de reducción neta del 50% de las emisiones de CO₂.

El análisis incluyó una evaluación cualitativa inicial de la posible respuesta de IAG en términos de cambios en el modelo empresarial, el *mix* de carteras, las inversiones en capacidades y tecnologías de transición y el impacto potencial en los planes estratégicos y financieros.

En general, el escenario de 2 °C demostró que IAG incurriría en costes operativos adicionales, principalmente, como resultado del aumento del coste del carbono y de otras intervenciones de política. En el escenario de 4 °C, también se demostró que IAG incurriría en costes operativos adicionales, pero, en este caso, derivados más probablemente del aumento en el coste de disrupción operativa ante la mayor frecuencia de eventos climáticos extremos.

Los resultados iniciales del ejercicio incluyen el establecimiento de nuevas asociaciones a través de nuestro programa acelerador "Hangar 51" para ofrecer innovaciones en materia de eficiencia en el consumo de combustible y de tecnologías de bajas emisiones de carbono. También se están desarrollando otras iniciativas. El proceso nos ha permitido asimismo identificar e informar varios retos nuevos en materia de clima para este año e informar sobre ellos.

En 2019, estudiaremos un escenario de 1,5 °C y las trayectorias que podría seguir IAG hacia el objetivo de cero emisiones netas para 2050.

Resumen de retos y oportunidades de la sostenibilidad

Tipología	Descripción y posible impacto	Cómo lo gestionamos
Retos y oportunidades de la transición climática		
	Aparición de un mosaico de políticas y regulaciones climáticas nacionales y regionales no coordinadas: regulación El uso de instrumentos fiscales inadecuados puede provocar una distorsión competitiva, incluida la fuga de carbono, y dar lugar a un incremento de los costes de cumplimiento sin que se consiga abordar con eficacia las emisiones de la aviación.	Asignando recursos para colaborar con los gobiernos, la IATA y la OACI a fin de ejercer presión y ayudar a definir una única solución global eficaz de tarificación de las emisiones de carbono para la aviación: CORSIA. Se facilita periódicamente información actualizada al Comité de Dirección y el Consejo de IAG.
	Regulación del clima: aplicación regional Aunque CORSIA ha sido acordado internacionalmente, persiste el riesgo de la duplicación regulatoria regional o de aplicación incoherente de los requisitos acordados de Seguimiento, Notificación y Verificación (SNV) y de las compensaciones admitidas, lo que crearía costes desiguales y distorsión competitiva.	- Apoyando la implementación de CORSIA a través de la IATA y la OACI y asesorando a otras aerolíneas para garantizar que CORSIA pueda ser adoptada con éxito. - Apoyando el desarrollo de normas sólidas para CORSIA con respecto a <i>Monitoring Reporting Verification</i> y los criterios de admisibilidad de las unidades de emisión. - Abogando por la adopción de CORSIA en un solo nivel.
	Combustibles sostenibles para la aviación: regulación IAG considera que los mandatos en materia de combustible, en caso de aplicarse, solo deberían implantarse en el ámbito global. Las propuestas de la UE y España de imponer una cuota de combustibles sostenibles para la aviación impulsarían la producción, pero podrían obligar a las aerolíneas a comprar combustibles sostenibles a un precio superior en comparación con los combustibles convencionales, creando una distorsión competitiva.	- Persuadiendo para evitar mandatos que creen distorsión competitiva, tanto directamente como de organizaciones sectoriales en la UE y el Reino Unido. - Apoyando incentivos administrativos que ayuden a suministrar combustibles sostenibles a precios competitivos en relación con los combustibles convencionales, para lo que se necesitará que las nuevas tecnologías alcancen una economía de escala y puedan competir en costes.
	Reto y oportunidad del comportamiento del consumidor La tendencia a que las preocupaciones éticas y de sostenibilidad tengan peso en las elecciones de los consumidores puede suponer que algunos de ellos decidan viajar con menos frecuencia. Oportunidad para diferenciar nuestras marcas mostrando liderazgo, innovación y acción para mitigar el impacto sobre el clima.	- Definir la visión de ser el grupo de aerolíneas líder mundial en sostenibilidad con objetivos ambiciosos de eficiencia de emisiones de carbono. - Utilizando todas las herramientas a nuestra disposición: aeronaves modernas, tecnología eficiente, buenas prácticas operativas y combustibles sostenibles; asimismo, influyendo en las políticas internacionales e impulsando la acción en todo el sector para minimizar nuestra huella de carbono. - Comunicando eficazmente nuestras prácticas a clientes y proveedores.
	Oportunidad de producción de combustibles sostenibles para la aviación Oportunidad comercial y medioambiental para abastecernos de combustible sostenible económico y reducir nuestras emisiones de CO ₂ , aminorando así los costes de cumplimiento para CORSIA.	- Ejerciendo presión para que se incluyan y prioricen los combustibles sostenibles para la aviación en las políticas de combustibles renovables a escala mundial, de la UE y del Reino Unido. - Inversión de British Airways junto con sus socios en proyectos de conversión de residuos en combustible y lanzamiento del <i>Future of Fuels Challenge</i> para las universidades británicas a fin de acelerar el desarrollo de combustibles sostenibles para la aviación.
	Reto y oportunidad del aumento del precio del carbono y las iniciativas de política sólidas El reto se deriva del incremento del coste del carbono que se añade a nuestros costes operativos, pero plantea una oportunidad al despertar un fuerte interés económico para invertir en tecnologías de bajas emisiones de carbono que acelerarían el proceso de descarbonización.	- IAG apoya objetivos climáticos ambiciosos, así como una regulación mundial eficaz y políticas sólidas, para cumplir objetivos climáticos mundiales. - Inversión continuada en flotas modernas e innovaciones para garantizar la constante mejora de la eficiencia en el consumo de combustible. - Compra a plazo de créditos de carbono como protección frente a la volatilidad de los precios. - Innovación y colaboración para desarrollar los combustibles y las tecnologías de carbono del futuro a través de nuestro programa de aceleración tecnológica Hangar 51.

Resumen de retos y oportunidades de la sostenibilidad continuación

Tipología	Descripción y posible impacto	Cómo lo gestionamos
Retos y oportunidades físicos relacionados con el clima		
	Incidencia de unas condiciones climáticas extremas en los costes operativos Por ejemplo, una mayor frecuencia de fuertes vientos, niebla, tormentas, turbulencias, altas temperaturas sostenidas o corrientes en chorro más fuertes incrementarían los costes operativos al aumentar los retrasos y el consumo de combustible y requerir costes de refrigeración y mantenimiento adicionales. La escasez de agua inducida por la sequía en centros principales podría incrementar el coste del combustible con el aumento de transporte de agua potable.	- Estrategia climática de IAG (todas las medidas anteriores) y nuestro apoyo a una acción global decidida para abordar el cambio climático. - Asociaciones para encontrar soluciones que permitan mitigar las interrupciones del servicio. Como ejemplo, el proyecto con socios en NATS y Londres Heathrow para incorporar tecnología innovadora, el sistema <i>Time-Based Spacing</i>, que permite que las tasas de aterrizaje en Londres Heathrow se mantengan en caso de fuertes vientos. Los retrasos se han reducido, al igual que el consumo de combustibles y las emisiones, y se han evitado los costes adicionales relativos a la interrupción de operaciones.
	Destinos que pierden atractivo para los visitantes Por ejemplo, los fenómenos meteorológicos extremos y los efectos físicos del cambio climático, como inundaciones, sequías, incendios forestales, olas de calor, proliferaciones de algas, blanqueamiento del coral, subida de los niveles del mar y capas de nieve más finas en los destinos de esquí, podrían hacer que ciertos destinos resulten menos atractivos y reducir la demanda de los clientes. El cambio climático también podría hacer que determinados destinos sean más apetecibles o accesibles para los visitantes, algo que ocurriría, por ejemplo, con un alargamiento de la temporada estival.	- Ejerciendo presión y participando constantemente en proyectos e iniciativas concebidos para reducir el impacto del sector en el cambio climático. - Equipos dedicados a evaluar y entender los cambios en la demanda de los clientes, así como a gestionar los avances de la red para responder a dichos cambios. - Estrategia para garantizar que la flexibilidad de las aeronaves y las tripulaciones nos permite estar preparados para responder a los cambiantes perfiles de la demanda.
Otros retos y oportunidades de la sostenibilidad		
	Restricciones de la contaminación acústica operativa y recargos Los operadores aeroportuarios y los reguladores aplican restricciones de contaminación acústica operativa y regímenes de recargos que pueden restringir nuestra capacidad de operar, especialmente en el periodo nocturno, y/o pueden generar un coste adicional.	- Invirtiéndose en aeronaves nuevas más silenciosas. - Mejorando continuamente las prácticas operativas, incluyendo descensos continuados, aproximaciones ligeramente más pronunciadas, aproximaciones con potencia y resistencia aerodinámica baja y salidas optimizadas. - Gobierno interno y formación y defensa externa en el Reino Unido, Irlanda y España para gestionar los retos.
	Responsabilidad social corporativa en la cadena de suministro Posible incumplimiento del marco de sostenibilidad, responsabilidad social corporativa o lucha contra el soborno por parte de un proveedor de IAG o un tercero, lo que genera impactos financieros, legales, medioambientales, sociales y/o reputacionales.	- Exámenes de integridad, sanciones y responsabilidad social corporativa para nuevos proveedores, programa de diligencia debida para terceros de mayor riesgo (<i>Know Your Counterparty</i>), código de conducta del proveedor, auditorías de cumplimiento del proveedor. - Gobierno interno que incluye capacitación y talleres para identificar retos y la mitigación correspondiente. - Gestión de sistemas de TI para proveedores y terceros de mayor riesgo.
	Cumplimiento de la regulación medioambiental Una infracción inadvertida de los requisitos de cumplimiento, con los consiguientes daños reputacionales y sanciones.	- Adoptando un Sistema de Gestión Medioambiental para todo el grupo, el programa IEnVA de la IATA. - Gobierno interno, sensibilización y atribución de responsabilidad para las obligaciones de cumplimiento medioambiental. - Participando con asesores del mercado de emisiones carbono para comprender y mitigar los retos de cumplimiento e identificar oportunidades futuras.
	Posible objetivo de protestas de acción directa Las protestas de acción directa y desobediencia civil pueden interrumpir las operaciones de vuelo o restringir el acceso del personal y los pasajeros.	- Estrecha colaboración con agencias públicas, operadores aeroportuarios y organizaciones comerciales para evaluar los retos. - Planes de contingencia.

Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas

Las Naciones Unidas han adoptado un plan para “acabar con la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia y hacer frente al cambio climático para 2030”. Esta Agenda 2030 gira en torno a 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La consecución de estos objetivos exigirá grandes esfuerzos por todos los sectores de la sociedad; se reconoce ampliamente la importante función del sector empresarial en este ámbito.

En sintonía con la IATA y *Sustainable Aviation*, establecemos vínculos con nueve ODS que afectan a nuestro negocio, como se muestra en la siguiente tabla. Reflejamos dichos vínculos en los datos de desempeño en sostenibilidad que figuran en las siguientes páginas y consideramos los ODS 5, 7, 8 y 13 como medidas prioritarias al ser los que más afectan a IAG.

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

Enfoque futuro. Progreso de las prioridades establecidas para 2018 y nuevas prioridades para 2019

Problema material relacionado:	Progresos en relación con las prioridades fijadas para 2018	Nuestras acciones prioritarias para 2019
Medio ambiente • Cambio climático	- La puesta en marcha de la primera acción para implementar CORSIA en preparación para la supervisión de emisiones a partir de enero de 2019 (véase estudio del caso). - Uso de nuestro nuevo software de eficiencia en el consumo de combustible para identificar más oportunidades en este ámbito (véase estudio del caso).	- Recabar el apoyo de gobiernos y el sector para seguir una trayectoria hacia el objetivo de cero emisiones netas - Concebir opciones para que IAG siga una trayectoria hacia el objetivo de cero emisiones netas - Puesta en marcha de CORSIA a partir de enero, comienzo del control de referencia y preparación para nuestra estrategia de compensación de carbono
Competitividad futura • Inversores • Clientes	- Impulso de la mejora continua de la información sobre sostenibilidad. En 2018, logramos una B en CDP y ampliamos nuestra información a la WDI. - Mejora de nuestra comunicación externa sobre iniciativas de sostenibilidad: - Nueva página web de IAG, incluida una página sobre sostenibilidad - Las aerolíneas actualizaron el contenido sobre sostenibilidad en sus páginas web - Colaboración con <i>Sustainable Aviation</i> en la comunicación en medios sociales - Las aerolíneas publican artículos periódicos sobre sostenibilidad en sus revistas de a bordo.	- Continuar invirtiendo en proyectos innovadores de combustibles sostenibles para el sector de la aviación y buscar oportunidades surgidas del <i>Future of Fuels Challenge</i> para las universidades británicas. - Ampliar nuestra labor en innovación para la eficiencia en el consumo de combustible y tecnologías de bajas emisiones de carbono a través de Hangar 51.
Gobierno corporativo • Cumplimiento	Continuación de la implementación de nuestro sistema de gestión medioambiental IEnVA. - Proseguimos la implementación y se espera que Vueling y British Airways alcancen la certificación de la Fase 1 a principios de 2019.	Desarrollo de propuestas para alinear los incentivos de desempeño de la dirección con los objetivos de emisiones de carbono



Gobierno de los datos

El alcance de nuestros datos sobre desempeño en sostenibilidad incluye todas nuestras operaciones de aerolíneas y transporte aéreo de carga, excepto algunos datos específicos de LEVEL Austria y LEVEL Francia que iniciaron operaciones en el verano de 2018. Las operaciones de LEVEL España (tres aeronaves A330) están incluidas en el alcance de todos nuestros datos medioambientales. LEVEL Austria (cuatro aeronaves A321) y LEVEL Francia (dos aeronaves A330) solo son objeto de información en relación con parámetros de

ruido de las aeronaves y emisiones de NOx del CAEP de la OACI. Los datos de las seis aeronaves constituyen un 1,1% de nuestra flota total en 2018 (573) y menos de un 1% de nuestras emisiones de Alcance 1.

Actualmente, las funciones de Avios y GBS se incluyen en el alcance de nuestros parámetros de plantilla, pero no en el de los parámetros medioambientales (donde constituyen menos del 1% de los aspectos medioambientales importantes).

Nuestros indicadores de desempeño en sostenibilidad se basan en las normas de la GRI.

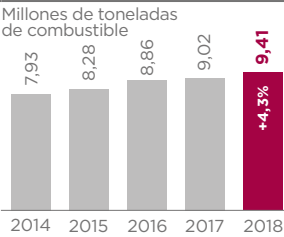
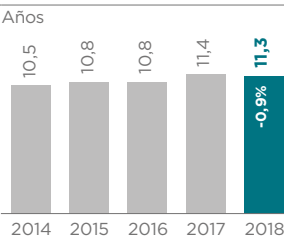
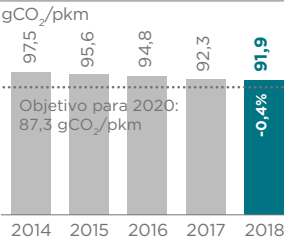
Desde el 1 de enero de 2019, nuestras aerolíneas comenzaron a controlar los datos sobre emisiones de CO₂ de los vuelos internacionales, así como a verificarlos e informar sobre ellos, en el marco de CORSIA, el Plan de compensación y reducción del carbono para la aviación internacional de la OACI.

Nuestros datos de emisiones se calculan utilizando los factores de conversión de gases de efecto invernadero de los gobiernos del Reino Unido y de España para los informes corporativos.

Desempeño en sostenibilidad

Este resumen de desempeño debería ser considerado junto con los parámetros presentados en el Informe estratégico y en el Informe de Gestión para comprender colectivamente nuestro desempeño en relación con nuestras cuestiones de sostenibilidad más importantes, que incluyen aspectos de medio ambiente, clientes, plantilla, temas sociales, cadena de suministro e integridad empresarial.

En las siguientes figuras, la barra correspondiente a 2018 está codificada por colores: verde para “acorde con la dirección deseada” y roja para “contra la dirección deseada”.

Aspecto y relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Indicador de desempeño	Descripción	Aspectos más destacados de 2018	2018																							
 	Combustible para reactores¹ (millones de toneladas)	Dado que las aeronaves comerciales seguirán dependiendo del queroseno líquido en el futuro cercano, IAG se centra, en lo relativo al cambio climático, en adquirir aeronaves más nuevas con niveles de consumo de combustible más eficientes, desarrollar combustibles sostenibles para aeronaves, perseguir la eficiencia operativa en el uso del combustible y respaldar el plan global CORSIA para la compensación de las emisiones de carbono.	El uso de combustible para reactores ha aumentado un 4,26% en comparación con 2017, mientras que el crecimiento del negocio ha sido superior: aumento de 7,1% PKT. Esta evolución refleja una mejora de la eficiencia en el consumo de combustible por unidad.	Millones de toneladas de combustible  <table><tr><th>Año</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th></tr><tr><td>Consumo</td><td>7,93</td><td>8,28</td><td>8,86</td><td>9,02</td><td>9,41</td></tr><tr><td>Cambio</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+4,3%</td></tr></table>	Año	2014	2015	2016	2017	2018	Consumo	7,93	8,28	8,86	9,02	9,41	Cambio					+4,3%					
	Año	2014	2015	2016	2017	2018																					
	Consumo	7,93	8,28	8,86	9,02	9,41																					
Cambio					+4,3%																						
Edad media de la flota (años)	La edad media de nuestra flota se calculó al final del año del informe y en función de la edad de la aeronave desde la fecha de fabricación. Es una medida de la tasa de incorporación de nuevas aeronaves a nuestra flota.	- En 2018, hubo un ligero descenso en la edad media de la flota. Este extremo se debe principalmente a las retiradas de aeronaves y a las entregas de aviones de nueva generación. 42 aeronaves entregadas 21 aeronaves retiradas - Número total de aeronaves al cierre de diciembre de 2018: 573	Años  <table><tr><th>Año</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th></tr><tr><td>Edad media</td><td>10,5</td><td>10,8</td><td>10,8</td><td>11,4</td><td>11,3</td></tr><tr><td>Cambio</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>-0,9%</td></tr></table>	Año	2014	2015	2016	2017	2018	Edad media	10,5	10,8	10,8	11,4	11,3	Cambio					-0,9%						
Año	2014	2015	2016	2017	2018																						
Edad media	10,5	10,8	10,8	11,4	11,3																						
Cambio					-0,9%																						
Intensidad de emisiones de CO₂ únicamente por operaciones de vuelo (gCO ₂ /pkm)	Objetivo: Mejora del 10% para 2020 con respecto a 2014. Los gramos de CO ₂ por pasajero-kilómetro son un indicador utilizado habitualmente en el sector para medir la eficiencia de vuelo. El desempeño de cada aerolínea se ofrece en las páginas relevantes de este informe.	- La mejora del 0,4% en la eficiencia en carbono media de 2018 resulta en una media móvil de 5 años del 1,33% anual, algo inferior al objetivo sectorial del 1,5%. - La tasa de mejora ligeramente inferior en 2018 se debe a la tasa de renovación de la flota, pero también a condiciones operativas difíciles, incluida la interrupción del servicio provocada por las huelgas de los servicios de control del tráfico aéreo en Europa.	gCO₂/pkm  <table><tr><th>Año</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th></tr><tr><td>Intensidad</td><td>97,5</td><td>95,6</td><td>94,8</td><td>92,3</td><td>91,9</td></tr><tr><td>Objetivo 2020</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>87,3</td></tr><tr><td>Cambio</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>-0,4%</td></tr></table>	Año	2014	2015	2016	2017	2018	Intensidad	97,5	95,6	94,8	92,3	91,9	Objetivo 2020					87,3	Cambio					-0,4%
Año	2014	2015	2016	2017	2018																						
Intensidad	97,5	95,6	94,8	92,3	91,9																						
Objetivo 2020					87,3																						
Cambio					-0,4%																						

1 Los datos sobre el clima de 2018 son provisionales y están pendientes de verificación adicional por parte del RCDE UE, que se realiza después de la publicación de este informe. Dado que este informe se presenta en los dos meses siguientes al final del año, nuestros datos de emisiones (directas) de Alcance 1 y RCDE UE son provisionales y están pendientes de verificación (con garantía razonable) tras la publicación del informe. Basándonos en tendencias históricas, la diferencia entre los datos provisionales y los verificados no es sustancial; en general, inferior al 0,05%, aunque puede dar lugar a redondeo poco significativo de nuestros datos de emisiones de Alcance 1 de 2018 en informes posteriores.

2 Nueva medida en 2018

3 La cifra basada en ubicación de 2017 se ha reformulado a partir de la cifra declarada anteriormente (86.390 toneladas de CO₂e) tras revisarse los cálculos utilizando los nuevos factores de conversión del gobierno español.

4 Los datos de emisiones de 2017 y años anteriores han sido verificados por terceros para comprobar, con garantía razonable, el cumplimiento del RCDE UE (incluyendo los vuelos dentro del Espacio Económico Europeo). Además, todos los datos de emisiones de Alcances 1, 2 y 3 de British Airways correspondientes a 2017 y años anteriores también han sido verificados por terceros (con garantía razonable) y cumplen la norma internacional de información ISO14064-3.

5 Los datos de Alcance 3 de 2018 se elaboraron para el informe CDP sobre la base de la actividad de 2017.

6 Basado en la plantilla a 31 de diciembre de 2018.

Aspecto y relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Indicador de desempeño

Descripción

Aspectos más destacados de 2018

2018

Clima

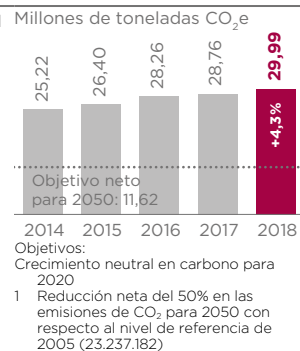
Alcance 1¹
Emisiones directas de GEI
(millones de toneladas de CO₂e)

Emisiones directas asociadas con nuestros vuelos.

En sintonía con los compromisos del sector, en los que participamos decisivamente en 2009, tenemos dos objetivos para diferentes horizontes:

- 1 Lograr un crecimiento neutral en carbono para nuestros servicios aéreos internacionales a partir de 2020.
- 2 Reducción neta del 50% en las emisiones de CO₂ para 2050 con respecto al nivel de referencia de 2005 (23,24 millones de toneladas de CO₂).

- Las emisiones de CO₂e de Alcance 1 han aumentado, pero a un ritmo menor que la actividad de las aerolíneas.
- IAG contribuyó con una reducción aproximada de 3 millones de toneladas de emisiones de carbono al cumplir con el Régimen de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea (RCDE UE), lo que situó nuestras emisiones netas de CO₂ en unos 27 millones de toneladas (cifra provisional pendiente de verificación por parte del RCDE UE).

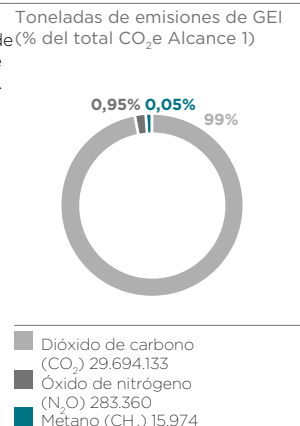


Alcance 1
Otras emisiones de gases de efecto invernadero²

Informamos sobre estas medidas por primera vez en 2018.

En años pasados, informábamos de todas nuestras emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) utilizando la medida del dióxido de carbono equivalente (CO₂e), pero hemos ampliado dicha información para reflejar el deseo de los grupos de interés de entender la composición del total.

- La mayor parte de nuestras emisiones de GEI incluyen dióxido de carbono emitido por el consumo de combustible de nuestras aeronaves.
- No obstante, dicho consumo de combustible, así como las operaciones de las flotas de vehículos terrestres, también generan otros GEI como, por ejemplo, metano y óxido de nitrógeno.



Reducción de emisiones de GEI a partir de iniciativas²
(toneladas de CO₂e)

Emisiones evitadas gracias a iniciativas enmarcadas en cualquiera de los tres alcances de información sobre emisiones. Por ejemplo, las técnicas mejoradas de eficiencia en el consumo de combustible generan reducciones de las emisiones de Alcance 1; cambiar bombillas incandescentes por LED afecta al Alcance 2 y animar a los empleados a compartir sus vehículos o utilizar transporte público afecta al Alcance 3.

- Las iniciativas de eficiencia han generado un ahorro de 65.665 toneladas de CO₂e, lo que equivale a un 0,2% de nuestras emisiones de Alcance 1.
- Entre las iniciativas más destacadas se encuentran cambios en los procedimientos operativos y la reducción del peso a bordo.



Alcance 2
Emisiones indirectas de GEI³
(miles de toneladas de CO₂e)

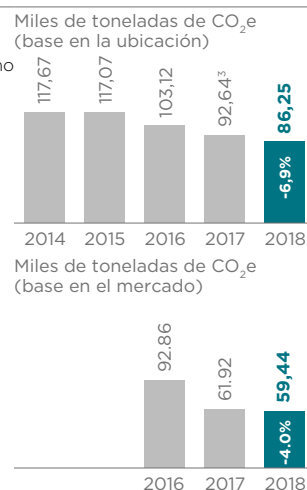
Electricidad de edificios.

Las emisiones de Alcance 2 aquí presentadas representan una combinación de las redes eléctricas nacionales (basada en ubicación y mercado) para el Reino Unido, España e Irlanda. Aer Lingus incluida desde su adquisición en agosto de 2015.

La metodología basada en ubicación considera las emisiones generadas por la red eléctrica local a la que están conectadas nuestras instalaciones.

La metodología basada en mercado considera las emisiones generadas por las compañías eléctricas que nos suministran energía y, por tanto, incluye factores como las tarifas de las energías renovables.

- Las fluctuaciones en las tendencias están influenciadas por las adquisiciones de aerolíneas, así como por la tendencia hacia una electricidad que conlleva menores emisiones de carbono en España, el Reino Unido e Irlanda.
- Nuestras emisiones basadas en mercado son sustancialmente inferiores a las emisiones basadas en ubicación, lo que refleja la parte del suministro eléctrico del Grupo que se adquiere de fuentes con menores emisiones de carbono.³



Aspecto y relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Aspecto y relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Indicador de desempeño	Descripción	Aspectos más destacados de 2018	2018
Clima	Electricidad consumida (millones de kWh) ²	Consumo de electricidad en las principales instalaciones en millones de kilovatios-hora. Incluye el consumo en las oficinas principales, aeropuertos principales e instalaciones de mantenimiento.	- Entre las iniciativas de eficiencia energética de Iberia, figura la sustitución de bombillas, que se tradujo en el siguiente ahorro en consumo de electricidad: - Taller de motores: 2.679.979 KWh - Terminal de manejo de carga: 665.180 KWh	Millones de kWh de electricidad 2017 2018 * Dato de 2017 no declarado anteriormente
	Porcentaje de electricidad renovable² (%)	Porcentaje de electricidad consumida como se define anteriormente que procede de fuentes renovables. La principal fuente de energía renovable de IAG es el viento. IAG se propone incrementar nuestro porcentaje global de electricidad renovable consumida como parte de nuestros objetivos de reducción de emisiones más a largo plazo.	- Consumo de electricidad renovable por aerolínea en 2018: - Aer Lingus 52% - British Airways 61%, - Iberia 0% y - Vueling 0%	% de electricidad renovable 2017 2018
	Intensidad energética por pasajero-kilómetro (gCO ₂ /pkm)	Este parámetro está diseñado para controlar nuestra eficiencia energética (Alcance 2, basada en ubicación) como una función de nuestra actividad de negocio (pasajero kilómetro). Complementa nuestro indicador de intensidad de emisiones únicamente por operaciones de vuelo.	- El consumo de electricidad del conjunto del Grupo se ha incrementado en 2018, si bien el crecimiento de los vuelos ha superado ligeramente dicho aumento. - Nuestra eficiencia energética no presenta variaciones con respecto al año pasado. Esto se debe principalmente a la finalización de importantes proyectos de eficiencia energética en 2017, sin que en 2018 apenas haya habido cambios.	Intensidad energética por pasajero-kilómetro (gCO₂e/pkm) 2014 2015 2016 2017 2018
	Alcance 3 Otras emisiones indirectas de GEI (millones de toneladas de CO ₂ e)	Otras emisiones indirectas incluyen aquellas asociadas con la producción, el transporte y la distribución de combustible, la fabricación y la retirada de aeronaves, el tratamiento de residuos, los viajes de negocios y el transporte de los empleados, las franquicias y el consumo de agua. Ahora se recogen más categorías.	- Las emisiones de Alcance 3 aumentaron un 7,1% en 2018 frente a 2017, en parte debido al crecimiento del negocio al ampliar el ámbito de los datos recogidos. - Colaboramos activamente con los proveedores para gestionar y reducir nuestras emisiones de CO₂ de Alcance 3. Véase la sección de participación de los grupos de interés.	Millones de toneladas de CO₂e 2014 2015 2016 2017 2018
Desempeño económico frente a impacto climático	Ingresos/tonelada de CO₂e (euros/toneladas de CO ₂ e, combinación de emisiones de Alcance 1 y 2)	Este parámetro cuantifica a largo plazo la relación entre el crecimiento económico y el impacto climático de nuestras operaciones.	Los ingresos por tonelada de CO₂ han mejorado ligeramente en relación con el año anterior debido al aumento de los factores de carga y el valor de la carga transportada.	Ingresos por tonelada de CO₂e €/t CO₂e (0%) 2014 2015 2016 2017 2018
Contaminación acústica	Contaminación acústica media (basado en cuotas y número de ciclos de aterrizaje y despegue por año)	Este parámetro cuantifica la contaminación acústica media por vuelo considerando las emisiones acústicas en la llegada y la salida de cada tipo de aeronave (utilizando valores de cuotas del gobierno británico, que son una clasificación relativa basada en niveles de emisiones acústicas certificadas) y el número de vuelos operados al año. Nota: en un único vuelo, la puntuación de un Boeing 747 sería de 6,0, mientras que la de un Airbus A320 (opción de motor actual) sería de 1,0.	Estamos en proceso de retirar algunas de las aeronaves con mayor contaminación acústica y sustituirlas por aeronaves de última generación más silenciosas. Sin embargo, nuestro desempeño en 2018 descendió ligeramente debido a que el aumento de las operaciones de largo radio incrementó el peso y, por consiguiente, la puntuación de cuota de ruido de parte de nuestra flota.	Contaminación acústica media (cuotas de ruido por ciclo de aterrizaje y despegue) 2015 2016 2017 2018 2020 frente a 2015 Objetivo: 1,0 (-10%)

Aspecto y relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Indicador de desempeño

Descripción

Aspectos más destacados de 2018

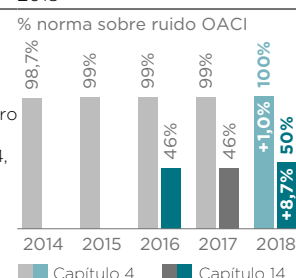
2018

Contaminación acústica

Certificación de contaminación acústica de la flota (Capítulos 4 y 14 de la OACI)

La certificación de contaminación acústica del Capítulo 4 de la OACI comprende los límites de una combinación de niveles de ruido lateral, de aproximación y de vuelo. La norma tecnológica del Capítulo 4 de la OACI relativa a la contaminación acústica de las aeronaves se aplica a las nuevas aeronaves certificadas a partir del 1 de enero de 2006 y el Capítulo 14 se aplica a las nuevas aeronaves certificadas a partir del 1 de enero de 2017.

- Toda nuestra flota cumple la certificación sobre contaminación acústica del Capítulo 4 de la OACI.
- Durante 2018 aumentó el número de aeronaves de nuestra flota con certificación del Capítulo 14, y prevemos que siga aumentando en 2019 con la incorporación de aeronaves de nueva generación, como el Airbus A350 y el A320neo.



Operaciones de descenso continuado² (%)

Las operaciones de descenso continuado emplean un ángulo de aproximación uniforme que permite a la aeronave volar más alto durante más tiempo en comparación con la aproximación por fases. Dicho procedimiento puede contribuir a reducir el consumo de combustible y la contaminación acústica que sufren aquellos que viven debajo de las trayectorias de aproximación.

- Nuestro objetivo es que todas nuestras aerolíneas alcancen registros, de media, superiores al 80% en los aeropuertos del Reino Unido.
- Antes de 2016, Iberia y Vueling no habían participado en iniciativas de operaciones de descenso continuado, pero desde ese año ambas aerolíneas han conseguido grandes progresos y siguen mejorando.
- Los datos no incluyen a Level, ya que actualmente no opera en el Reino Unido.

% de descensos continuados (media del Reino Unido)

Aerolínea	2013	2017	2018	% frente al año anterior
BA en todo el mundo	94,1	95,7	95,6	-0,1
BA a escala nacional	87,0	87,3	88,8	1,5
Aer Lingus	86,8	87,5	86,6	-0,9
Iberia	58,2	84,7	85,4	0,7
Vueling	61,8	76,1	78,9	2,8
Media del Reino Unido	86,1	87,2	88,3	1,1

Fuente: NATS para Sustainable Aviation. 2013 es el año de referencia.

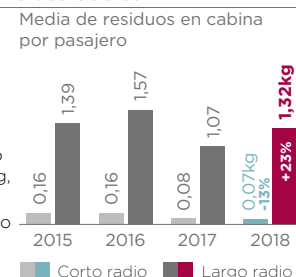
Residuos



Promedio de residuos de cabina por pasajero (kg/pasajero)

Residuos de cabina generados por pasajero y división entre operaciones de largo radio y corto radio. Estamos trabajando para poder informar de este parámetro en forma de media del Grupo.

- En 2018, los residuos medios generados por pasajero de Vueling, incluidos catering y cabina, fueron de 0,19 kg (corto radio).
- En cuanto a Iberia, los residuos medios generados por pasajero de corto radio fueron de 0,14 kg, y los de largo radio, de 1,75 kg.
- En British Airways, el corto radio mejoró ligeramente, y el largo radio se incrementó debido a una oferta de productos mejorada.



* Los datos son solamente de British Airways

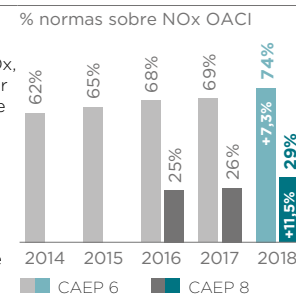
Calidad del aire



Porcentaje de la flota que cumple la norma CAEP de la OACI relativa a emisiones de óxidos de nitrógeno NO_x

La norma CAEP de la OACI se aplica a las emisiones de NO_x de los motores de las aeronaves. Las normas son cada vez más estrictas y los motores certificados por la norma CAEP 8 deben emitir menos de la mitad del NO_x emitido por motores certificados según la norma CAEP original. Las normas CAEP 4, 6 y 8 de la OACI sobre emisiones de NO_x son aplicables a los motores fabricados desde el 1 de enero de 2004, el año 2008 y el año 2014, respectivamente. La OACI también está desarrollando una norma para partículas de motores de aviones, que se espera entre en vigor en 2020.

- Como el 97% de nuestros aviones cumple con la norma CAEP 4 sobre emisiones de NO_x, ahora nos centramos en cumplir con las normas CAEP 6 y 8, que son más estrictas.
- En 2018, también medimos por primera vez la media de emisiones de NO_x por ciclo de despegue y aterrizaje. Las emisiones generadas en dichas fases afectan a la calidad el aire de los lugares cercanos a los aeropuertos en los que operamos. La cifra fue de 9,44 kg NO_x/LTO en 2018. Comunicaremos las tendencias en años futuros.



Aspecto y relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Indicador de desempeño

Descripción

Aspectos más destacados de 2018

Cientes



Satisfacción del cliente (Net Promoter Score medio)

El *Net Promoter Score* (NPS) es un parámetro no financiero que mide la probabilidad de que un cliente recomiende una aerolínea de IAG.

La satisfacción del cliente con los productos o servicios de una compañía es clave para el éxito del negocio y la competitividad a largo plazo (más información en la sección de Indicadores Clave de Rendimiento).

- Hemos establecido una metodología coherente en todo el Grupo para lograr una puntuación combinada única.
- La encuesta *Voice of Customer* (VoC) es la herramienta principal del programa de experiencia del cliente y proporciona comentarios valiosos que ayudan a identificar perspectivas que se pueden procesar para mejorar la propuesta del cliente.



Puntualidad (margen de 15 minutos)

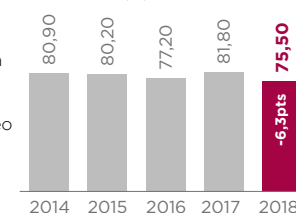
La puntualidad se define como el porcentaje de vuelos que sale en el periodo de 15 minutos posterior a la hora de salida prevista.

El momento de la salida se define como el momento en que se desbloquean los frenos de la aeronave para preparar el retroceso.

Nos esforzamos por mejorar constantemente nuestra puntualidad, un factor determinante de la satisfacción del cliente.

- Pese a la mejora de las prácticas operativas en todas nuestras aerolíneas, el desempeño en puntualidad ha descendido a causa de un entorno muy complicado motivado por las huelgas de los servicios de control del tráfico aéreo en Europa.

Puntualidad (%)



Plantilla



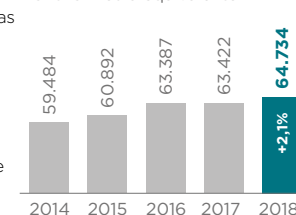
Empleo (plantilla media equivalente)

La plantilla equivalente es el número de empleados ajustado para incluir los empleados a tiempo parcial, las horas extraordinarias y los proveedores externos. La plantilla equivalente media es la media de la plantilla equivalente de cada trimestre, medida de ese modo para captar mejor la estacionalidad.

La plantilla es el número real de personas empleadas por el Grupo (empleados).

- Nuestra plantilla equivalente media aumentó un 2,1% en un año, mientras que nuestros AKO totales se incrementaron en un 6,1%. Así, las oportunidades de empleo han mejorado, al tiempo que se conseguían ganancias de productividad que contribuyeron a mantener nuestra competitiva base de costes.
- La plantilla total del Grupo a 31 de diciembre de 2018 es de 71.134

Plantilla media equivalente



Composición^{2,6} (tipo de empleo, contrato y categorías de los empleados)

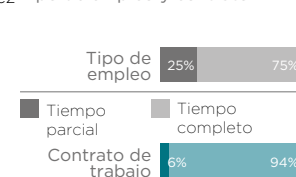
Un empleado a tiempo parcial es aquel cuya jornada laboral equivale a menos de 30 horas semanales.

Un contrato a tiempo parcial tiene una fecha final definida.

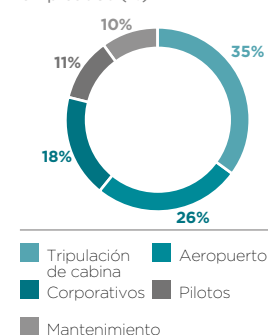
El desglose de categorías de nuestros empleados refleja la distribución de los principales grupos de nuestra plantilla "aérea" -pilotos y tripulación de cabina- y "terrestre" -aeropuerto, corporativos y mantenimiento-.

- Este dato se declara por primera vez en 2018.

Tipo de empleo y contrato



Desglose por categorías de empleados (%)

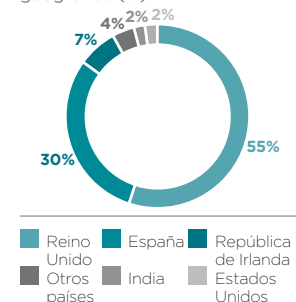


Empleados por país^{2,6}

Este indicador refleja la distribución de los empleados del Grupo según el país desde el que trabajan.

- Al final de 2018, IAG tenía empleados en 83 países.
- Un 95% de la plantilla del Grupo está ubicado en el Espacio Económico Europeo.

Empleados por ubicación geográfica (%)



Aspecto y relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Indicador de desempeño

Descripción

Aspectos más destacados de 2018

2018

Plantilla

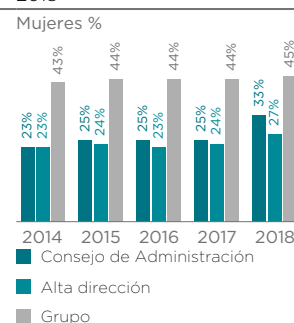
Diversidad de género⁶
(% de mujeres en el Consejo, la alta dirección y el Grupo)

Estamos comprometidos con la creación de una plantilla dotada de perspectivas, experiencias y trayectorias diversas a todos los niveles y en todo el Grupo.

En 2018, aumentamos la proporción de mujeres en el Consejo hasta el 33%, que representaba el objetivo anunciado que fijamos para 2020.

También nos hemos marcado el objetivo de alcanzar el 33% de mujeres en la alta dirección para 2025.

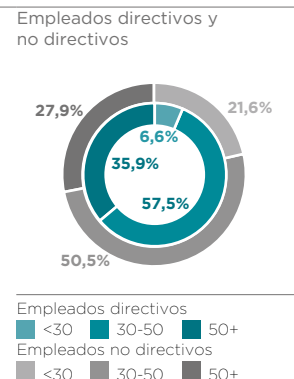
- En 2018 hemos aumentado el número de mujeres en el Consejo de 3 a 4.
- La proporción de mujeres en puestos de alta dirección del Grupo se ha incrementado del 24% al 27% en 2018.
- Todas las empresas del Grupo han actualizado sus estrategias de diversidad e inclusión para reflejar los objetivos de IAG.



Diversidad de edad⁶

Una plantilla con diferentes edades equilibra la necesidad de personas experimentadas con el mantenimiento de un plan para la sucesión a través de la contratación de nuevos talentos.

- IAG revisa la diversidad de edad en los siguientes rangos: menos de 30 años, 30 a 50 años y más de 50 años.
- Además, también informamos acerca de la diversidad de edad para el personal en funciones directivas y no directivas.



Empleados con discapacidad²

Esta medida se basa en el número total de empleados de British Airways e Iberia que han declarado sufrir alguna discapacidad. Los datos no están disponibles actualmente en nuestras otras compañías operativas. Entre ellas, British Airways e Iberia representan más del 80% de la plantilla total del Grupo.

- Este dato se declara por primera vez en 2018.



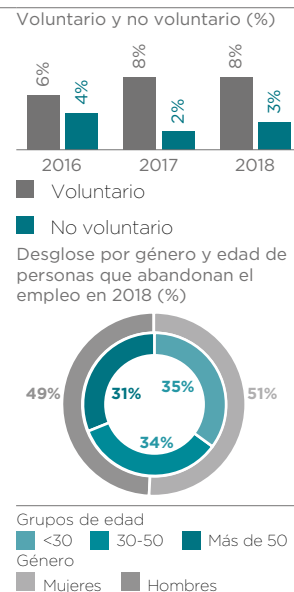
Rotación de la plantilla
(% voluntario y no voluntario)

IAG reconoce la importancia de retener la experiencia y el talento para el éxito del negocio y comunicamos la rotación como un parámetro de la estabilidad de nuestra plantilla.

La rotación de la plantilla se mide como el número de personas que abandonan el empleo en relación con el número medio de empleados del Grupo en el año.

La rotación voluntaria se produce cuando la baja se produce por elección del empleado (por ejemplo, dimisión, jubilación, despido voluntario), y la rotación no voluntaria ocurre cuando los motivos de la baja no corresponden a una decisión personal (por ejemplo, despido obligatorio, despido, etc.).

- En 2018, abandonaron el grupo 8.240 empleados, 2.435 de los cuales de forma no voluntaria.



Aspecto y relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Indicador de desempeño

Descripción

Aspectos más destacados de 2018

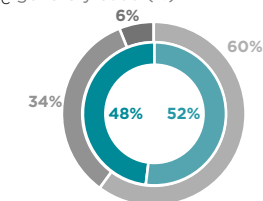
Plantilla

Contratación²
(por edad y género)

Número total de puestos cubiertos, tanto por contratación sustitutiva como en nuevos puestos.

- Se cubrieron un total de 8.789 puestos en todo el Grupo, de los que el 52% fue ocupado por mujeres.

Puestos cubiertos por género y edad (%)



Género
■ Mujeres ■ Hombres
Grupos de edad
■ <30 ■ 30-50 ■ 50+

Remuneración²
(medias por género)

Remuneración media de los miembros del Consejo de Administración y el Comité de Dirección desglosada por género.

En 2018, el Consejo tuvo dos miembros ejecutivos, ambos hombres. Su remuneración se compone de salario base, complementos sujetos a tributación (vehículo de la empresa y sanidad privada), contribución al plan de pensiones de la empresa, incentivo anual e incentivo a largo plazo. Contando solo a los miembros del Consejo que estuvieron en el Consejo durante todo el año 2018, el Consejo también tuvo nueve miembros no ejecutivos, de los que seis eran hombres y tres mujeres. La remuneración de los consejeros no ejecutivos está compuesta por una asignación fija y complementos en forma de viajes.

El Comité de Dirección no incluye a los dos consejeros ejecutivos que son miembros del Consejo. Contando solamente a los miembros del Comité de Dirección que estuvieron empleados durante todo 2018, el Comité de Dirección estuvo compuesto por 8 hombres y 2 mujeres. Su remuneración se compone de los mismos elementos que la de los consejeros ejecutivos.

Para 2017, solo se incluyen las personas que estuvieron en servicio durante todo el año. La única diferencia es que los nueve consejeros no ejecutivos eran siete hombres y dos mujeres.

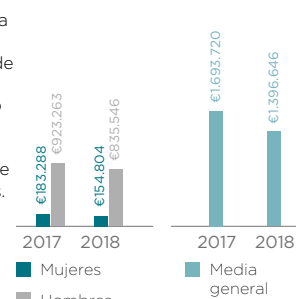
- La remuneración media de los hombres que integran el Consejo es considerablemente más alta que la media de la de las mujeres porque la remuneración de los consejeros ejecutivos es mucho mayor que la de los consejeros no ejecutivos, y la asignación del Presidente es mucho más alta que la de otros consejeros no ejecutivos. Los cargos de consejeros ejecutivos y el Presidente están todos ocupados por hombres.

- Comparando 2018 con 2017, la remuneración media de hombres y mujeres ha disminuido sustancialmente debido al fuerte descenso del pago de incentivos anuales y del incentivo a largo plazo. Esto afecta a los consejeros ejecutivos del Consejo y a todos los miembros del Comité de Dirección.

- Como solo hay dos mujeres en el Comité de Dirección, la remuneración media por género no se muestra por motivos de confidencialidad.

Media del Consejo

Media del Comité de Dirección



Gender pay gap²
(media basada en tarifa por hora)

Gender pay gap hace referencia a la diferencia existente entre el importe medio cobrado por hombres y mujeres (basados en el pago de tarifas por hora) en la organización, expresado como porcentaje de lo que ganan los hombres.

El informe detallado está disponible para cada una de nuestras compañías del Reino Unido en: <https://gender-pay-gap.service.gov.uk/>

- Por primera vez, en 2018, las empresas del Reino Unido cuya plantilla se compone de más de 250 empleados tuvieron que informar sobre su Gender pay gap. La información se comunicó en abril de 2018, basada en datos a 5 de abril de 2017.
- En British Airways, el Gender pay gap es atribuible en gran parte a la baja proporción de mujeres piloto. Si se excluye de los cálculos a los pilotos, la diferencia de pago favorece a las mujeres por un 1%.

Gender Pay Gap
(media %)

	2017
British Airways	10%
Avios	32%
British Airways Holidays	27%
British Airways Maintenance Cardiff	20%

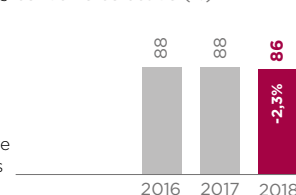
Diálogo social y sindicatos⁶
(% de empleados cubiertos por convenios colectivos)

Las relaciones con los empleados son un factor importante para mejorar y mantener el compromiso de la plantilla. Todos los empleados del Grupo tienen derecho a la representación a través de un convenio colectivo.

Nuestras empresas operativas cuentan con mecanismos consolidados de negociación y diálogo con los sindicatos que representan a sus empleados, lo que incluye una revisión periódica de cuestiones relacionadas con salud y seguridad de la plantilla.

- IAG tiene un Comité de Empresa Europeo que reúne a representantes de los distintos países del Espacio Económico Europeo (EEE) en los que opera el Grupo, que cubre a un 95% de la plantilla total del Grupo. Los representantes del Comité de Empresa Europeo reciben información y son consultados sobre cuestiones que pueden afectar a los empleados del Grupo en dos o más países del EEE. El Comité de Empresa Europeo se reunió dos veces en 2018.

Empleados cubiertos por convenio colectivo (%)



Aspecto y relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Indicador de desempeño

Descripción

Aspectos destacados de 2018

2018

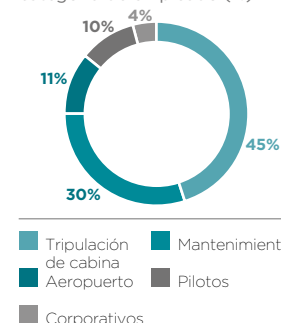
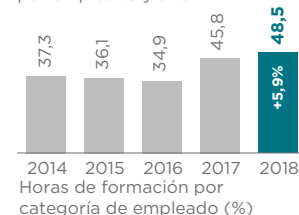
Plantilla

Media de horas de formación (media de horas de formación por empleado al año, horas de formación por categoría de empleado)

Se calcula convirtiendo los datos de formación de las aerolíneas por equivalente de empleado a tiempo completo para que se muestren como horas de formación por plantilla media equivalente del Grupo.

• En, 2018 IAG siguió invirtiendo en formación de empleados en todo el Grupo, con especial énfasis en la propuesta al cliente.

Media de horas de formación por empleado y año



Salud y seguridad en el puesto de trabajo² (tasa de frecuencia de accidentes con baja, tasa de gravedad de los accidentes con baja)

Un accidente con baja es un accidente no mortal ocurrido con motivo del desempeño laboral o en horario laboral que provoca la pérdida de tiempo productivo.

Para calcular la tasa de frecuencia de accidentes con baja se multiplica el número de accidentes con baja por 100.000 y se divide el resultado entre el número total de horas trabajadas en el año.

La tasa de gravedad de los accidentes con baja mide el impacto de los accidentes laborales reflejado en las bajas de los trabajadores afectados. Se expresa como la media de jornadas perdidas por accidente con baja.

Estos datos no incluyen enfermedades profesionales

• El nuevo sistema de gestión del riesgo de seguridad introducido por British Airways, AIR (*Audit, Issue, Risk*), permite informar de los incidentes desde un dispositivo móvil o navegador web las 24 horas del día, siete días a la semana, desde cualquier parte del mundo. Ofrece información exhaustiva en tiempo real que permite mantener los niveles más altos de seguridad de una forma más inteligente e intuitiva.

• En 2018, los empleados del Grupo tuvieron 1,64 accidentes con baja por cada 100.000 horas trabajadas y, de media, cada uno de dichos accidentes generó 21,12 jornadas no trabajadas.

• En 2018, hubo que lamentar un caso de muerte en British Airways debido a un accidente de tráfico rodado dentro de los límites del aeropuerto de Heathrow.

	2018
Tasa de frecuencia de accidentes con baja	1,64
Tasa de gravedad de los accidentes con baja	21,12
Número de fallecimientos	1

Impuestos

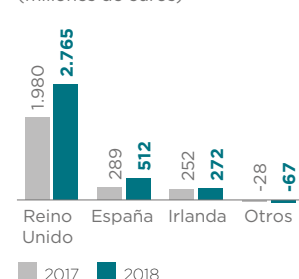
Beneficio / (pérdida) millones de euros

Beneficios por país: beneficio contable consolidado del Grupo correspondiente al ejercicio por cada país donde tributa.

Las compañías filiales no han sido reportadas ya que no son consideradas materiales.

• El aumento de los beneficios imponibles en los principales países donde operamos en 2018 refleja la mejora del rendimiento financiero subyacente de nuestras compañías operadoras. En el Reino Unido, el aumento también viene motivado por una ganancia excepcional relacionada con los planes de pensiones de British Airways.

Beneficios por país (millones de euros)



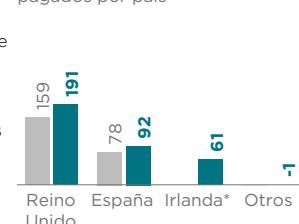
Impuestos sobre sociedades millones de euros

Impuestos pagados por país: pagos consolidados de impuestos en efectivo del Grupo correspondientes al ejercicio por cada país en que se realizaron

• El total de impuestos pagados de 343 millones de euros es inferior a la carga impositiva prevista del Grupo, de 671 millones de euros, principalmente porque la desgravación por pensiones en British Airways se produce en efectivo y no se basa en pérdidas y ganancias contables.

• El incremento de los impuestos pagados por país en los principales países donde operamos en 2018 refleja el aumento de los beneficios de nuestras compañías operadoras. El incremento de los impuestos pagados en el Reino Unido es proporcionalmente inferior al aumento de los beneficios porque la ganancia excepcional relacionada con las pensiones de British Airways no es una partida de impuesto en efectivo. En Irlanda, Aer Lingus compensa sus pérdidas fiscales de años anteriores con beneficios imponibles en 2017. Su pasivo por impuesto de sociedades pendiente de 2017 se pagó en 2018 junto a su pasivo de 2018.

Impuesto de sociedades pagados por país



* No se calcularon los datos de 2017

Sostenibilidad en acción



Plan global de compensación de carbono para la aviación

El plan global de compensación de carbono para la aviación, CORSIA, es esencial para que el sector cumpla su objetivo climático a largo plazo de reducir las emisiones netas hasta el 50% de los niveles de 2005 en 2050. En 2018, representantes de IAG en colaboración con la IATA y la OACI ayudaron a ultimar las normas que rigen el plan, incluidas las relacionadas con el seguimiento, la notificación y la verificación, el tratamiento de combustibles sostenibles para el sector de la aviación y las normas relativas a los programas para las aerolíneas y de compensación de carbono sobre compensaciones admitidas. Todas las aerolíneas elaboraron sus planes de control de emisiones en el marco de CORSIA antes de que se cumpliera el plazo previsto del 30 de septiembre de 2018 y estaban preparadas para iniciar el control de referencia a partir del 1 de enero de 2019.

Seguimos dando cumplimiento al régimen de comercio de derechos de emisión de la Unión Europea y, aunque esperábamos que CORSIA sustituyera la inclusión del sector de la aviación en el RCDE UE, tal y como se acordó en la resolución de la Asamblea General de la OACI de 2016, parece probable que ambos planes funcionarán en paralelo durante los primeros años de CORSIA. Continuamos trabajando con la IATA, con nuestras asociaciones sectoriales regionales y nacionales y directamente con los gobiernos nacionales para exigir una regulación unitaria que evite la distorsión del mercado y la fuga de carbono. También estamos buscando opciones con el gobierno británico para el tratamiento del sector de la aviación para una vez el Reino Unido abandone la Unión Europea.



Inversión y modernización de la flota

La modernización de la flota es una parte medular de la estrategia de IAG para reducir la intensidad de emisiones únicamente por operaciones de vuelo hasta 87,3 gramos de CO₂ por pasajero-kilómetro en 2020 y reducir la contaminación acústica un 10% por vuelo hasta alcanzar una cuota media de 1,0 para 2020.

En 2018, se incorporaron tres nuevos tipos de aeronaves a la flota de IAG: Airbus A320neo, A321neo y A350. También recibimos más entregas de aeronaves A330 y Boeing 787. Las nuevas aeronaves tienen un consumo de combustible hasta un 20% inferior al de las aeronaves que sustituyen y son hasta un 50% menos ruidosas, lo que beneficia a las comunidades cercanas a los aeropuertos donde operamos.

El año 2018 también marcó el final de una era para algunas flotas de IAG, ya que se retiraron los ocho últimos Boeing 767 y un Boeing 747 de British Airways. Los Boeing 747 restantes de British Airways se retirarán gradualmente hasta 2024. También están en marcha diversos proyectos de eficiencia, como los dedicados a la actualización de motores y la reducción de peso, para conseguir el mejor desempeño operativo de dichas aeronaves mientras sigan formando parte de la flota.

En los próximos años, se seguirá modernizando la flota con la entrega de 92 aeronaves de la serie A320neo, 41 A350 y 12 Boeing 787. Estas nuevas aeronaves ayudarán a que nuestras aerolíneas sigan mejorando la experiencia de los pasajeros al tiempo que minimizan el impacto sobre el clima y su contaminación acústica.



Combustibles sostenibles para el sector de la aviación

Los combustibles sostenibles para la aviación serán decisivos para que el sector cumpla sus objetivos climáticos a largo plazo. IAG sigue al frente en la labor de influir en la política nacional, regional e internacional para impulsar el desarrollo de dichos combustibles, un aspecto que concita cada vez mayor interés.

En 2018, en asociación con Airbus y Total, la entrega del primer Airbus A350 a Iberia se realizó con una mezcla al 10% de combustibles sostenibles para la aviación.

La asociación de British Airways con Velocys y Shell ha progresado y Velocys ha recibido una subvención al desarrollo del Departamento de Transporte del Reino Unido. Ya han finalizado el diseño de ingeniería inicial y el estudio de viabilidad del suministro de materia prima, además de haberse conseguido el emplazamiento, para el proyecto de construcción de la primera planta comercial de Europa destinada a convertir residuos domésticos en combustible renovable para aeronaves. IAG sigue trabajando con varios desarrolladores de tecnología para definir una serie de opciones de suministro para el futuro.

Como anticipo a la celebración de su centenario en 2019, British Airways también lanzó *Future of Fuels Challenge*, abierto a académicos de universidades británicas. Los ganadores recibirán una beca de 25.000 libras esterlinas para proseguir su labor de investigación; también tendrán la oportunidad de presentar la propuesta ganadora en el Simposio de Combustibles Alternativos (*Alternative Fuels Symposium*) de la IATA y la Cumbre Global sobre Aviación Sostenible (*Global Sustainable Aviation Summit*) del ATAG.

El Departamento de Transporte, *Sustainable Aviation e Innovate UK* también han patrocinado un Grupo de Interés Especial que ha brindado apoyo a investigadores y pequeñas y medianas empresas (pymes) que desean llevar a cabo nuevos proyectos de combustibles sostenibles para la aviación.



Fondo de carbono

Los donativos de los clientes al Fondo de carbono de British Airways nos han ayudado a financiar numerosos proyectos comunitarios en todo el mundo centrados en las energías renovables, la eficiencia energética y la reducción del carbono. En 2018, el fondo financió 12 proyectos dedicados a la inversión en paneles solares, la iluminación de alta eficiencia y el aislamiento y el almacenamiento de energía en centros educativos, comunitarios y deportivos del Reino Unido y África. El número total de proyectos financiados hasta la fecha se eleva a 39 y son más de 200.000 las personas que se benefician de ellos.

La segunda fase de un proyecto con el *OI Pejeta Conservancy* pudo finalizarse con una subvención de 70.000 libras esterlinas del fondo de carbono, que permitió la sustitución de dos bombas de perforación a diésel por bombas que funcionan con energía solar. Dichas bombas proporcionan agua potable y mejoran la calidad del aire, además de ofrecer Wi-Fi gratuita para los escolares que habitan en un radio de 15 km de las bombas.

Más cerca de casa, una subvención del fondo de carbono de British Airways ha permitido financiar la conversión de un edificio en ruinas, ubicado en los terrenos de una escuela primaria en Renfrewshire (Escocia), en un centro comunitario con bajas emisiones de carbono.



Eficiencia en el consumo de combustible

Nuestro software de eficiencia Honeywell GoDirect Fuel comenzó a estar operativo en Iberia, British Airways y Air Lingus en noviembre de 2018; Vueling y el portal del Grupo comenzarán a utilizarlo en el primer trimestre de 2019. Esta nueva herramienta ayudará a identificar más oportunidades de eficiencia en el consumo de combustible y permitirá la evaluación comparativa en todo el grupo y la generación de informes sobre los resultados.

Vueling e Iberia comenzaron a trabajar en el marco del proceso *Collaborative Environmental Management* de Eurocontrol junto con AENA, la autoridad española de control del tráfico aéreo, para crear conjuntamente un espacio aéreo español más sostenible centrándose en las reducciones de la contaminación acústica y de las emisiones de CO₂.

Otros ejemplos de iniciativas de eficiencia en el consumo de combustible puestas en marcha en nuestras aerolíneas durante 2018 son los programas de retracción de las luces de aterrizaje, desplazamientos en tierra con un único motor sin grupo electrógeno auxiliar (APU), *Boeing Winds*, liberación de altitud a la salida, reducción del peso y lavado optimizado de motor. Todas estas iniciativas han permitido un ahorro conjunto superior a 65.000 toneladas de CO₂. También iniciamos una innovadora colaboración con Signol, expertos en economía del comportamiento, en el marco de nuestro programa de aceleración de *start-ups* Hangar 51.



Contaminación acústica

Nuestro programa de sostenibilidad sigue haciendo un fuerte énfasis en minimizar el impacto acústico de nuestras operaciones aéreas sobre la vida de las comunidades que rodean los aeropuertos donde operamos. Si bien estamos orgullosos de los progresos realizados en la reducción de la contaminación acústica de las aeronaves a lo largo del tiempo, reconocemos la persistente preocupación de las comunidades en cuanto a la contaminación acústica y estamos comprometidos con la búsqueda de soluciones.

Además de nuestra inversión en nuevas aeronaves, también hemos modificado las ya existentes para reducir su impacto acústico. Por ejemplo, en 2018, Aer Lingus equipó 28 de sus 37 aeronaves Airbus A320/21 con deflectores de flujo de aire, que ayudan a generar un sonido silbante durante la fase de descenso. Además, todas nuestras aerolíneas controlan la contaminación acústica operativa para garantizar que los vuelos se operen con sensibilidad e identificar mejoras siempre que resulte posible.

Seguimos colaborando con los grupos de interés, incluidos grupos comunitarios, reguladores y socios del sector, en nuestros aeropuertos principales para compartir ideas operativas y participar en labores de investigación y ensayos operativos. Por ejemplo, British Airways participa en *Heathrow Community Noise Forum* y trabajó con el grupo en 2018 para mejorar el cumplimiento de las rutas de salida diseñadas para minimizar el ruido del aeropuerto; colaboró asimismo en un ensayo para comprobar cómo influyen en el ruido los gradientes de ascenso.

British Airways participó también en un estudio del gobierno británico sobre la reducción de la contaminación acústica en las salidas, cuyas conclusiones señalaban que los dos principales procedimientos de salida que utilizan las aerolíneas distribuyen la contaminación acústica en las comunidades de formas ligeramente distintas, pero que, en general, la exposición a dicha contaminación es similar.

En 2018, también trabajamos con socios de *Sustainable Aviation* (SA) en el Reino Unido, incluidas otras aerolíneas, operadores aeroportuarios, fabricantes de aeronaves y NATS, la autoridad de control del tráfico aéreo del Reino Unido, para revisar nuestra acción conjunta en materia de contaminación acústica. Los informes de SA han demostrado que el sector ha logrado importantes avances en la reducción de su huella acústica en los últimos años. Asimismo, los futuros programas de SA se centrarán en promover nuevas mejoras operativas y conocer más en profundidad las diferentes opciones no acústicas en cuanto a calidad de vida disponibles para gestionar el impacto de la contaminación acústica de las aeronaves.



Residuos

Nuestras aerolíneas colaboran con los proveedores para reducir los residuos innecesarios y, en la medida de lo posible, evitar los plásticos de un solo uso. Por ejemplo, Vueling ha eliminado las tazas de té de plástico en los servicios de catering de las operaciones de corto radio y las ha sustituido por alternativas biodegradables.

Iberia también ha realizado cambios en sus servicios de a bordo y en su sala *premium* Dalí del aeropuerto de Madrid Barajas, incluidos los siguientes:

- sustitución de envoltorios de plástico para auriculares en clase *Business* por envoltorios de papel, lo que supone un ahorro de 436.000 bolsitas de plástico al año (1,5 toneladas menos de residuos de plástico);
- sustitución de latas de bebidas por envases de vidrio retornable, lo que supone un ahorro de 1 millón de latas al año (23,5 toneladas menos de residuos de aluminio);
- sustitución de envases para ensaladas individuales por bufé de ensaladas, lo que ahorra casi 200.000 envases (6 toneladas menos de residuos de plástico);
- sustitución de botellas de vino de plástico por botellas de vidrio reciclables, lo que supone un ahorro de 25.000 botellas de plástico (575 kg menos de residuos de plástico).

En 2018, la labor de Iberia en relación con el proyecto de la Unión Europea *LIFE+ Zero Cabin Waste* también avanzó con el diseño de un nuevo carrito para residuos de a bordo que facilita a la tripulación de cabina la separación de los residuos; se realizaron diversos vuelos de prueba entre Madrid y Barcelona y Londres y Ginebra para probar el nuevo producto. Los primeros resultados muestran que puede reciclarse, en lugar de eliminarse, una media de 13 kg más de residuos por vuelo.

British Airways nombró líderes de la guerra a los residuos (*War on Waste*) a más de 120 tripulantes de cabina para ayudar a abordar esta cuestión. Entre los éxitos cosechados en los primeros meses desarrollando dicha función se encuentran los siguientes:

- reducción del uso de varillas de plástico para cócteles en un 30%;
- cambio del envasado de los productos *Club Kitchen*, lo que evita la eliminación de más de 100.000 productos al año;
- recogida de tapones de corcho, lo que permite enviar unos 10 kg de corcho todos los meses a Re-Corked UK para su reciclaje;
- incorporación de formación sobre reducción y reciclaje de residuos en el curso para nuevos tripulantes de cabina.

IAG y British Airways también están abordando el problema de los residuos en sus sedes de Londres. En abril, introdujimos un recargo a las tazas de café desechables, se eliminaron los agitadores de plástico, los envases y los cubiertos de plástico de comida para llevar del comedor se sustituyeron por alternativas reutilizables y se retiraron de los dispensadores de agua los vasos de plástico. En total, se ahorraron más de un millón de artículos de plástico individuales de un solo uso en los ocho primeros meses desde la puesta en marcha de estas medidas.



Programa de prácticas laborales Inspire

Inspire, galardonado programa de prácticas laborales de British Airways, permite que los jóvenes vivan la emoción del sector de la aviación. En 2018, participaron más de 24.000 jóvenes a través de iniciativas de voluntariado de personal. Asimismo, 25 departamentos acogieron a 600 estudiantes para realizar semanas de prácticas laborales y British Airways volvió a ganar la acreditación Gold al respecto. Con *Teacher Take Off Days*, los profesores también pudieron disfrutar de un curso de prácticas de un día y se lanzó la campaña *Your Flying Future* para animar a los jóvenes con formación diversa a plantearse una carrera en el sector de la aviación.



Calidad del aire

El equipamiento de los servicios de tierra en los principales centros de operaciones del Grupo se está sustituyendo, siempre que resulta posible, por vehículos eléctricos, lo cual contribuye a reducir nuestra huella de carbono y a mejorar la calidad del aire para los residentes de la zona. El 38% de los vehículos de servicios aeroportuarios de Iberia ya son eléctricos, frente al 29% del año pasado.

Aer Lingus compró 61 tractores eléctricos para equipajes, cintas de equipajes, escaleras para pasajeros y sistemas de retroceso. Los vehículos eléctricos representan actualmente el 38% de la flota del equipamiento de los servicios de tierra de Aer Lingus.

Mototok, el sistema de retroceso eléctrico por control remoto que comercializa British Airways, se utiliza en todas las operaciones de corto radio en la Terminal 5 de Londres Heathrow. Además de mejorar las cifras de puntualidad, los nuevos sistemas de retroceso funcionan completamente con el suministro de electricidad 100% renovable de Londres Heathrow, lo que ahorra 7.400 toneladas de CO₂ y 28 toneladas de NOx cada año, en comparación con los sistemas de diésel anteriores. British Airways sigue trabajando con Mototok y colabora en el desarrollo de un modelo para aeronaves de fuselaje ancho.



Salud y seguridad

La salud y la seguridad son fundamentales en nuestro negocio, tanto en aire como en tierra. Son nuestra máxima prioridad. Nuestro compromiso es operar de un modo seguro y saludable, cumpliendo toda la legislación, reglamentos, políticas de la empresa y normas sectoriales aplicables. Ese compromiso se aplica por igual a nuestros empleados, clientes y todos aquellos a los que afectan nuestras actividades.

Contamos con un gobierno corporativo robusto, dirigido por las comisiones de seguridad de cada una de nuestras compañías operadoras. La Comisión de Seguridad de IAG, presidida por el Consejero Delegado del Grupo, supervisa todos los asuntos relacionados con la seguridad operativa de las aerolíneas de IAG, así como los sistemas y los recursos dedicados a actividades de seguridad en todo el Grupo.

Nuestros clientes viajan en aeronaves y se desplazan por edificios y entornos que están sujetos a la reglamentación en materia de salud y seguridad vigente en cada país. Los procedimientos, sistemas y tecnología empleados en nuestras operaciones están diseñados para proteger tanto a los empleados como a los clientes.



Más allá de la accesibilidad

British Airways se ha comprometido a garantizar que el proceso de viaje resulte más sencillo y fácil para los clientes con diversidad funcional. Se llevó a cabo una campaña de comunicación interna y un vídeo con clientes de British Airways titulado “*Beyond Accessibility*”, que se ha incorporado a la formación de los compañeros para ayudarles a conocer y comprender las dificultades a las que pueden enfrentarse estos clientes cuando viajan. También están trabajando con los operadores aeroportuarios y agentes de *handling* para ofrecer un servicio más uniforme a los clientes, incluidos el trato prioritario durante interrupciones del servicio, áreas de facturación exclusivas y embarque prioritario más eficaz. Asimismo, British Airways se ha asociado con National Autistic Society para saber qué se puede hacer para ayudar y prestar apoyo a los clientes que también padecen discapacidades ocultas y no visibles.

En todo el Grupo, cumplimos la legislación aplicable en materia de accesibilidad para empleados y clientes con discapacidad en nuestros edificios y en nuestras operaciones.



Diversidad de la plantilla

La incorporación de la mujer a puestos de liderazgo es fundamental y hemos definido el objetivo de llegar al 33% de mujeres en nuestros niveles de alta dirección (200 cargos principales) para 2025. Realizaremos un seguimiento de nuestros progresos e informaremos de ellos, incluido lo referente a la reserva de cargos directivos en todo el Grupo. Para ello, hemos puesto en marcha un programa integral de acción. A continuación, se enumeran algunas de las actividades llevadas a cabo al respecto en 2018:

- Una serie de sesiones informativas en todo el Grupo destinadas a lograr el compromiso y la sensibilización de los equipos directivos.
- Un cuestionario de diagnóstico para alrededor de 2.000 directivos en todo el Grupo realizado en junio, en el que compartieron sus experiencias en el ámbito de la inclusión de género. Las diferentes compañías operadoras están llevando a cabo importantes acciones en el marco de sus planes de diversidad.
- British Airways y Avios publicaron sus datos de *Gender Pay Gap* en abril.
- Con motivo del Día Internacional de la Mujer en marzo, los vuelos de British Airways y Aer Lingus estuvieron tripulados y operados por compañeras.
- IAG se asoció con la empresa social Rocking Ur Teens para organizar una conferencia del programa STEM en noviembre en la que participaron 250 alumnas de edades comprendidas entre los 13 y los 15 años. El objetivo era motivar e inspirar a la próxima generación de mujeres jóvenes para que trabajen en el sector de las aerolíneas.
- Se pusieron en marcha programas de asesoramiento y patrocinio en todo el Grupo para la alta dirección.



Cadena de suministro

El Código de Conducta para proveedores de IAG es el marco principal que establece los estándares que deben cumplir los proveedores que trabajan con IAG y sus compañías operadoras. El Código de Conducta para proveedores cubre los estándares de integridad en materias laboral, de salud y seguridad, medioambiental y empresarial.

En 2018, IAG puso en marcha un proceso de gestión del riesgo más sólido para facilitar la diligencia debida y el seguimiento de nuestros proveedores a lo largo de todo su ciclo de vida. IAG Global Business Services (GBS) ha contratado a Bureau van Dijk, un importante proveedor de inteligencia empresarial, para profundizar en el conocimiento del cumplimiento jurídico, social, medioambiental y financiero de nuestros proveedores. Hasta la fecha, se ha examinado a más de 5.500 proveedores en la primera fase de funcionamiento.

Supervisamos a los proveedores por la cantidad de riesgos y la gravedad de cada tipo de riesgo. IAG se reserva el derecho de realizar auditorías *in situ*, revisiones de incidencias y planes de medidas correctivas, así como a rescindir los contratos cuando se producen incumplimientos graves. El propósito de IAG es colaborar con los proveedores que muestren un desempeño insatisfactorio para mejorar sus estándares. Las auditorías corren a cargo de auditores externos fiables con experiencia demostrada en impulsar prácticas empresariales responsables en cadenas de suministro globales.

En 2019, seguiremos examinando a los proveedores desde el inicio y con una periodicidad trimestral para aumentar el número de proveedores cubiertos. Los resultados se revisarán junto con los responsables de riesgos de manera continua.



Contribución a la comunidad

Aer Lingus celebró el 21º aniversario de su asociación con el programa *Change for Good* de UNICEF y recaudó un millón de dólares estadounidenses a través de donaciones de clientes a bordo. La compañía también siguió colaborando con Special Olympics Ireland, llegando a recaudar más de 8.000 euros además de donar vuelos.

La asociación de British Airways con Comic Relief para fines benéficos *Flying Start* alcanzó un importante hito en 2018 al lograr su objetivo para 2020 de recaudar 20 millones de libras esterlinas dos años antes de lo previsto. Tras el tsunami de Indonesia en septiembre, British Airways recaudó de sus clientes 188.576 libras esterlinas en respuesta a la petición de Disasters Emergency Committee. En un acto conjunto con Aerobility, 99 usuarios de sillas de ruedas tiraron de un Boeing 787-9 durante 100 metros, lo cual les valió recaudar 16.000 libras esterlinas y hacerse con un récord Guinness.

Iberia ha ampliado hasta 2020 su asociación con Amadeus para apoyar el programa de inmunización de UNICEF. Desde 2013, esta colaboración ha resultado en 935.000 euros recaudados y ha permitido vacunar a más de un millón de niños en Chad, Angola y Cuba.

La colaboración de Vueling con Save the Children generó 235.000 euros en donaciones de clientes en 2018. Vueling donó 120 billetes de avión a la fundación Make-A-Wish, que ayuda a niños con enfermedades graves a disfrutar de experiencias transformadoras. Vueling también donó a Nutrition Without Borders botellas de agua sin abrir procedentes de vuelos, en una iniciativa que también reduce los residuos de a bordo.



Esclavitud moderna

El tráfico de seres humanos es una preocupación seria para el sector aeronáutico. Es un tema al que prestamos más atención, si cabe, desde que en 2015 se reformara el Código Penal español y se introdujera la Ley británica sobre la Esclavitud Moderna.

Para IAG, que transporta a más de 100 millones de pasajeros al año y tiene decenas de miles de proveedores, la esclavitud y el tráfico de personas es un tema relevante. No tenemos casos conocidos de violaciones de los derechos humanos dentro de nuestra organización, y estamos aumentando nuestro análisis de proveedores para asegurarnos de que ese es también su caso. Colaboramos estrechamente con gobiernos y los aeropuertos en los que operamos para garantizar que cualquier tráfico sospechoso en nuestros vuelos se denuncie y trate debidamente. Formamos a nuestros empleados para que reconozcan los indicios de situaciones de tráfico de personas potencial y facilitamos procedimientos de denuncias para circunstancias sospechosas.

En junio de 2018, publicamos nuestra segunda Declaración sobre esclavitud y tráfico de personas del Grupo, tal y como establece la Ley sobre esclavitud moderna (*Modern Slavery Act*) de 2015 del Reino Unido. Todos los contratos con nuevos proveedores y los que se renuevan ya incluyen cláusulas sobre esclavitud moderna. Diversos representantes de IAG asistieron a un seminario de la IATA sobre esclavitud moderna para compartir conocimientos y buenas prácticas. El seminario se cerró con una resolución que denuncia el tráfico de personas y que reafirma los compromisos para luchar contra este problema con medidas como el intercambio de buenas prácticas, la formación del personal y la provisión de información. La IATA aprobó dicha resolución en su Junta General de 2018.

Aer Lingus ha impartido formación sobre el tráfico de personas a pilotos y tripulantes de cabina desde 2016 y organiza cursos periódicos al respecto en ciclos de tres años. En los manuales de operaciones, también se incluyen orientaciones y procedimientos sobre tráfico de personas para la tripulación de vuelo y de cabina. British Airways también se asegura de que todos los tripulantes de cabina reciban formación para reconocer signos de tráfico de personas con una sesión de sensibilización que ahora se incluye en la formación obligatoria anual.

Ética e integridad

IAG y sus compañías operadoras cuentan con políticas en que se definen las directrices generales que rigen la conducta de los consejeros y los empleados del Grupo a la hora de desarrollar sus relaciones comerciales y profesionales. Se espera que todos los consejeros y empleados actúen de forma íntegra y de acuerdo con las leyes de los países en los que llevan a cabo su labor. IAG también dispone de un Código de Conducta que define las normas de comportamiento que esperamos que cumplan nuestros proveedores. En 2019, IAG dispondrá de un nuevo Código de Conducta para todo el Grupo que se aplicará a todos los consejeros, directivos y empleados, así como a sus partes vinculadas.

Se realizan varias actividades de formación y comunicación dirigidas a consejeros, empleados y terceros para dar a conocer los principios que rigen la conducta del Grupo y sus empleados. En 2019, se dispondrá de un nuevo curso de *e-learning* que servirá de apoyo para el nuevo Código de Conducta y en el que participarán todos los empleados y consejeros del Grupo.

Existen instancias en todo el Grupo a las que los empleados pueden recurrir para recibir consejo o para comunicar quejas o malas conductas, reales o presuntas. En todo el Grupo, hay establecidos canales de denuncia a cargo de *Safecall* y *Ethicspoint* para la comunicación de irregularidades con carácter confidencial. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG revisa anualmente la eficacia de estos canales. En esta revisión anual, se analizan el volumen de denuncias por categoría, la puntualidad del seguimiento, la responsabilidad del seguimiento y cualesquiera cuestiones planteadas que puedan tener repercusión en los estados financieros. La revisión anual la coordina el Director de Auditoría del Grupo. En 2018, se recibió un total de 201 denuncias a través de los canales de información confidenciales. Esta cifra se compara con las 205 denuncias recibidas en 2017. Todas las denuncias recibieron seguimiento y se investigaron en caso necesario, además de comunicarse a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Política y programa de prevención de la corrupción

IAG y sus compañías operadoras no toleran ninguna forma de soborno o corrupción. Esta postura se refleja claramente en las políticas del Grupo, que están a disposición de todos los consejeros y empleados. Cada compañía operadora cuenta con un departamento de cumplimiento encargado de gestionar el programa de prevención de sobornos correspondiente. Dichos equipos de cumplimiento se reúnen periódicamente en grupos de trabajo y grupos de seguimiento y cada año revisan los riesgos de soborno en todo el Grupo. Los riesgos principales identificados en la revisión de 2018 se refieren al uso de terceros, decisiones operativas y comerciales en las que intervienen organismos públicos y uso indebido de regalos y atenciones.

Los cursos de formación para la prevención de sobornos incluyen sesiones de *e-learning* y presenciales. Cada compañía operadora define sus necesidades de formación, que se determinan a partir de factores como la categoría y las responsabilidades de los empleados. En 2019, se impartirá un curso actualizado de *e-learning* en todo el Grupo.

Los procedimientos de diligencia debida basados en el riesgo y previstos por el programa incluyen exámenes, informes externos, entrevistas y visitas a las empresas, dependiendo del nivel de riesgo que presente cada tercero en particular. En 2018, el Grupo incluyó exámenes de integridad en su nuevo sistema de gestión de proveedores para todo el Grupo y en 2019 se pondrá en marcha una nueva herramienta de gestión de terceros para aquellos que presenten mayor riesgo, junto con procedimientos actualizados.

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

Procesos contra el blanqueo de capitales

IAG dispone de varios procesos y procedimientos puestos en marcha en todo el Grupo, tales como investigación y gestión de proveedores, procesos *Know your Counterparty* y directrices del departamento financiero del Grupo que ayudan a combatir el blanqueo de capitales en el negocio.

Mantener los más altos estándares en materia de gobierno corporativo



Antonio Vázquez
Presidente

“Seguir adaptándonos a las nuevas y exigentes normas de gobierno corporativo cimentará nuestros resultados a largo plazo y el Consejo se mantiene firme en este compromiso.”

En nombre del Consejo, tengo el placer de presentar el informe de gobierno corporativo correspondiente a 2018, un año en el que el Grupo volvió a dar muestras de fortaleza en un entorno marcado por la inestabilidad política y económica.

Varios retos internos y externos de primera magnitud dieron forma a las deliberaciones del Consejo en 2018. Entre ellos, cabe citar el Brexit, la gestión de los riesgos, el robo de datos en British Airways, la volatilidad del precio del petróleo y la incertidumbre política en algunos de nuestros principales mercados. También seguimos analizando la estrategia de conjunto del Grupo y el desarrollo de nuestras marcas y de nuestra oferta a los clientes. Por tanto, podemos decir desde cualquier punto de vista que la agenda fue intensa.

A lo largo de nuestros ocho años de historia, siempre hemos tratado de alcanzar los más altos estándares de gobierno corporativo y ese sigue siendo nuestro firme compromiso como Consejo.

Queremos seguir desarrollando un enfoque que nos permita prestar apoyo y cuestionar al equipo directivo de IAG mientras este impulsa el desarrollo futuro del Grupo y todas sus compañías operadoras. En este sentido, el gobierno corporativo es vital para sostener el éxito de IAG, con independencia de las condiciones de mercado con las que nos encontremos cualquier año.

Adaptarse a las nuevas normas

Como empresa cotizada en Madrid y Londres, hemos de cumplir dos códigos de gobierno corporativo muy exigentes. Podría parecer un desafío, pero es un desafío al que siempre hemos dado la bienvenida.

Sobre esta base, la introducción del nuevo Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido en julio de 2018 ha sido y sigue siendo un foco obvio de atención para el Consejo. Hemos asumido plenamente el nuevo código y personalmente estoy muy de acuerdo con su principio rector, a saber, que las empresas no son entidades aisladas, sino que están estrechamente vinculadas al mundo en el que desarrollan sus actividades.

La sociedad demanda cada vez más de sus empresas, y así debe ser. El compromiso que hemos asumido es asegurarnos de que IAG atiende estas demandas, a pesar de que la tarea de cumplir algunos de los objetivos del Código será más compleja para nosotros, una sociedad matriz joven que gestiona una cartera de aerolíneas y marcas consolidadas e independientes, que para otras entidades con una estructura más sencilla. Lo bueno es que nuestra relativa juventud nos permite ser flexibles y seguir innovando.

Cimientos sólidos

El Código del Reino Unido nos insta a que tomemos buena nota de las opiniones de todos nuestros grupos de interés: los inversores, la sociedad, los reguladores, los defensores del medio ambiente, los proveedores y los empleados. Y eso es algo que queremos hacer bien para no caer en un enfoque demasiado genérico o simplista. Para ello será necesaria una reflexión y esa será una de las grandes prioridades del Consejo en 2019.

Por fortuna, partimos de una base sólida para este importante trabajo.

Así, por ejemplo, en nuestra reunión de enero el Consejo aprobó un nuevo código de conducta para el Grupo tras analizarlo en profundidad con el equipo directivo. Este código ha sido diseñado para exponer de forma sencilla las normas éticas que desde hace tiempo han formado parte de nuestro enfoque de conjunto. El documento reconoce que IAG está formado por una variedad de negocios, personas y culturas y que esta riqueza es fundamental para lo que somos como Grupo. Del mismo modo, deja claro nuestro compromiso con la integridad en todos nuestros actos.

El Consejo desempeñará un papel activo a la hora de instaurar estas normas de conducta comunes: establecerá la línea a seguir desde la dirección y apoyará al equipo directivo en el lanzamiento del código durante los próximos meses. Además, estudiaremos qué más podemos hacer como Consejo para supervisar, dar forma y hacer un seguimiento de nuestra cultura corporativa.

Es importante dejar claro que las relaciones con nuestros grupos de interés se encuentran en diferentes grados de madurez en diferentes partes del mundo, pero, de nuevo, creo que podemos construir a partir de unas bases sólidas. Ya estamos manteniendo interacciones fluidas con nuestros principales grupos de interés, empezando por nuestros accionistas, como se puede apreciar en las páginas 83 a 84 de este informe. Lo mismo ocurre con nuestros clientes, los organismos reguladores y diferentes entidades sectoriales.

Nos sentimos especialmente orgullosos de nuestro programa de relaciones con inversores y este año tuve de nuevo el placer de reunirme con muchos de nuestros grandes accionistas para hablar del gobierno corporativo, la estrategia, los planes de sucesión y los retos de negocio a los que nos enfrentamos. Nuestro Senior Independent Director y el presidente de la Comisión de Retribuciones también se reunieron con destacados inversores para tratar temas concretos. Estas reuniones tienen un alto valor para nosotros y sé de primera mano que son acogidas con gran satisfacción por los inversores.

La agenda regulatoria para el conjunto de IAG y cada una de nuestras compañías operadoras es intensa y requiere una atención y un diálogo constantes. Los canales de comunicación con clientes y proveedores están bien desarrollados y, a través de nuestro programa de sostenibilidad, tenemos una comprensión clara de lo que más importa a nuestros grupos de interés gracias al ejercicio de materialidad que realizamos en 2017.

Someteremos a todos estos programas de diálogo a una revisión detallada durante el año, asegurándonos de que el Consejo obtiene la información adecuada y que los grupos de interés reciben sugerencias claras y útiles.

El Consejo también estará atento a la comunicación con los empleados. Queremos reforzar nuestro planteamiento en este ámbito, pero de forma que podamos tener en cuenta la diversidad de nacionalidades y culturas que conviven en el Grupo y que tanta satisfacción y orgullo nos producen.

Eficacia del Consejo

Seguimos evaluando la eficacia del Consejo. Cada año llevamos a cabo una revisión interna y al tercer año nos abrimos a un análisis externo para asegurarnos de que nuestra propia evaluación es firme.

La revisión interna me da la oportunidad de hablar individualmente con todos los miembros del Consejo para saber cómo podemos mejorar nuestro enfoque, verificar que nos estamos centrando en los asuntos apropiados y, por encima de todo, asegurarme de que el trabajo que realizamos como consejeros está aportando un valor real al Grupo, en beneficio de nuestros accionistas.

Se puede ampliar la información sobre la evaluación más reciente en las páginas 91 a 93.

Retribución

Tras un diálogo en profundidad con nuestros principales inversores para probar nuestras ideas, presentamos una política de retribución actualizada a los accionistas en la Junta General de 2018. Puedo decir que la nueva política recibió un claro respaldo de nuestros accionistas.

Este trabajo estuvo dirigido con gran acierto por Dame Marjorie Scardino, quien decidió cesar como presidenta de la Comisión de Retribuciones en febrero, después de tres años desempeñando el cargo. En nombre del Consejo, quiero expresar mi gratitud por su excelente trabajo.

Marc Bolland, quien ya es un miembro experimentado de la Comisión, ha sucedido a Dame Marjorie.

Seguimos renovando el Consejo

Como se anunció en mayo de 2018, Jim Lawrence dejó su puesto de consejero durante la Junta de Accionistas de junio después de realizar una importante aportación al Consejo y su Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Me gustaría darle las gracias por su dedicación.

El 14 de junio de 2018 tuvimos el placer de dar la bienvenida a Deborah Kerr como nueva consejera no ejecutiva y como miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Estamos encantados de contar con sus competencias y experiencia empresarial, por no hablar de sus conocimientos tecnológicos.

El proceso de selección de nuevos consejeros es riguroso, y así lo demuestra el informe de nuestra Comisión de Nombramientos en la página 92. La única forma de desarrollar una supervisión útil y creadora de valor para la Sociedad es atraer consejeros que posean la profundidad y amplitud de experiencias que les permitan entender realmente la complejidad que supone dirigir un negocio como IAG.

En mi opinión, contamos con un excelente grupo de personas en nuestro Consejo, con bagajes profesionales muy variados que ofrecen un abanico de competencias y perspectivas de lo más diverso. El trabajo que realizan para garantizar el éxito continuo de IAG es extremadamente importante. Les agradezco a todos la fantástica contribución que realizan.

Antonio Vázquez
Presidente



1 Antonio Vázquez

Presidente

Principales áreas de experiencia:

Consumo, ventas/marketing, finanzas, gobierno corporativo.

Nombramientos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

Presidente de Iberia 2012-2013. Presidente y Consejero Delegado de Iberia 2009-2011. Presidente y Consejero Delegado del Grupo Altadis 2005-2008. Presidente de Logista 2005-2008. Consejero de Iberia 2005-2007. Director de Operaciones de Altadis Cigar y otros cargos en el Grupo Altadis 1993-2005. Distintos cargos en Osborne 1978-1983 y Domecq 1983-1993. Empezó su carrera profesional en consultoría en Arthur Andersen & Co.



2 Willie Walsh

Consejero Delegado

Principales áreas de experiencia:

Sector aéreo.

Otros nombramientos dentro del Grupo:

Presidente del Consejo de Aer Lingus.

Nombramientos externos actuales:

Presidente, Airlines for Europe (A4E).

Experiencia profesional anterior:

Presidente de la National Treasury Management Agency of Ireland 2013 - 2018. Presidente de la Junta de Gobierno de IATA 2016-2017. Consejero Delegado de British Airways 2005-2011. Consejero Delegado de Aer Lingus 2001-2005. Director de Operaciones de Aer Lingus 2000-2001. Consejero Delegado de Futura (aerolínea española de vuelos charter perteneciente a Aer Lingus) 1998-2000. Se incorporó a Aer Lingus como piloto cadete en 1979.



3 Patrick Cescau

Consejero Sénior Independiente

Principales áreas de experiencia:

Consumo, finanzas, ventas/marketing, gobierno corporativo.

Nombramientos externos actuales:

Presidente de InterContinental Hotel Group. Trustee de LeverHulme Trust. Miembro del Comité Asesor Europeo de Temasek. Patrono de St Jude India Children's Charity.

Experiencia profesional anterior:

Senior Independent Director y Consejero de Tesco 2009-2015. Consejero de INSEAD 2009-2013. Senior Independent Director de Pearson 2002-2012. Consejero Delegado del Grupo Unilever 2005-2008. Presidente de Unilever UK. Vicepresidente de Unilever Países Bajos. Director del área de alimentación. Antes de ser nombrado miembro de la Comisión de Unilever en 1999 como Director financiero del Grupo, fue Presidente de algunas de las mayores compañías operadoras y divisiones, incluido EE.UU.



4 Marc Bolland

Consejero no ejecutivo

Principales áreas de experiencia:

Gestión general, gestión comercial/marketing, consumo, hostelería.

Nombramientos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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



5 Enrique Dupuy de Lôme

Director Financiero

Principales áreas de experiencia:

Finanzas, sector aéreo.

Otros nombramientos dentro del Grupo:

Consejero, AERL Holding Limited.

Nombramientos externos actuales:

Presidente de Iberia Cards. Consejero no Ejecutivo, Grupo Lar.

Experiencia profesional anterior:

Director Financiero de Iberia 1990-2011. Responsable de Finanzas y Subdirector de Recursos Financieros del Instituto Nacional de Industria (INI) y el grupo financiero Teneo 1985-1989. Responsable de la red de filiales de Enadimsa (Grupo INI) 1982-1985. Presidente del Comité Financiero de la IATA 2003-2005.



6 María Fernanda Mejía

Consejera no ejecutiva

Principales áreas de experiencia:

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

Nombramientos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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



Presidente de la Comisión



Comisión de Seguridad



Comisión de Auditoría y Cumplimiento



Comisión de Nombramientos



Comisión de Retribuciones



7 Deborah Kerr

Consejera no ejecutiva

Principales áreas de experiencia:

Tecnología, digital, marketing, operaciones, software y servicios, gestión general.

Nombramientos externos actuales:

Consejera, NetApp, Inc. Consejera, Chico's FAS, Inc. Consejera, ExlService Holdings, Inc. Directora General, Warburg Pincus.

Experiencia profesional anterior:

Vicepresidenta Ejecutiva, Directora de Producto y Tecnología, SABRE Corporation 2013-2017. Consejera, DH Corporation 2013-2017. Consejera, Mitchell International, Inc. 2009-2013. Vicepresidenta Ejecutiva, Directora de Producto y Tecnología, FICO, 2009-2012. Vicepresidenta, Directora de Tecnología, HP Enterprise Services 2007-2009. Vicepresidenta de Optimización de Tecnología de Negocio, Hewlett-Packard Software 2005-2007. Vicepresidenta Sénior de Suministro de Productos, Peregrine Systems 1998-2005. Puestos directivos sénior anteriores en Jet Propulsion Laboratory (NASA), entre otros, Directora de Operaciones de Misión, US Space VLBI, Nasa Jet Propulsion Laboratory 1988-1998.



8 Kieran Poynter

Consejero no ejecutivo

Principales áreas de experiencia:

Servicios profesionales, servicios financieros, gobierno corporativo, operaciones corporativas.

Nombramientos externos actuales:

Presidente de BMO Asset Management (Holdings) PLC, Senior Independent Director de British American Tobacco.

Experiencia profesional anterior:

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



9 Emilio Saracho

Consejero no ejecutivo

Principales áreas de experiencia:

Finanzas, banca de inversión, operaciones corporativas.

Nombramientos externos actuales:

Consejero de Altamar Capital Partners. Consejero de Inditex.

Experiencia profesional anterior:

Presidente de Banco Popular Español, 2017. Vicepresidente y Miembro del Comité Ejecutivo de Banca de Inversión de JPMorgan, 2015-2016. Viceconsejero Delegado 2012-2015. Consejero Delegado de Banca de Inversión de Europa, Oriente Medio y África 2012-2014 y miembro del Comité Ejecutivo 2009-2013. Consejero Delegado de Banca Privada de JP Morgan de Europa, Oriente Medio y África 2006-2012. Consejero de Cintra 2008. Consejero de ONO 2008. Presidente de JP Morgan para España y Portugal 1998-2006. Responsable del área de Banca de Inversión de Santander Investment (UK) 1995-1998. Responsable de las Operaciones en España, Goldman Sachs International 1990-1995.



10 Dame Marjorie Scardino

Consejera no ejecutiva

Principales áreas de experiencia:

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

Nombramientos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

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



11 Nicola Shaw

Consejera no ejecutiva

Principales áreas de experiencia:

Transporte, política pública y regulación, consumo, gestión general.

Nombramientos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

Consejera no Ejecutiva Ellevio AB 2015-2017. Consejera Delegada, HS1 Ltd 2011-2016. Miembro del Comité Asesor de Transporte Ferroviario 2013-2016. Consejera no Ejecutiva, Aer Lingus Plc 2010-2015. Administradora de la organización sin ánimo de lucro Transaid 2011-2013. Consejera y previamente Directora de la división de autobuses en First Group plc 2005-2010. Directora de Operaciones y otras posiciones dentro de la dirección de Strategic Rail Authority 2002-2005. Subdirectora y Jefa Adjunta de Economía, Office of the Rail Regulator (ORR) 1999-2002. Asociada, Halcrow Fox 1997-1999. Especialista en transporte, Banco Mundial 1995-1997. Planificadora corporativa, London Transport 1990-1993.



12 Alberto Terol

Consejero no ejecutivo

Principales áreas de experiencia:

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

Nombramientos externos actuales:

Vicepresidente, Consejero Independiente ejecutivo y Presidente de la Comisión de Nombramientos y de Retribuciones, Indra Sistemas Presidente del Consejo de Supervisión, Senvion GmbH. Presidente de la Comisión de Auditoría de Senvion S.A. Consejero de Broseta Abogados. Asesor Internacional Senior de Centerbridge. Consejero Independiente, Schindler España. Patrono de la Fundación Telefónica. Presidente Ejecutivo de varias empresas familiares.

Experiencia profesional anterior:

Consejero de OHL 2010-2016. Consejero de Aktua 2013-2016. Consejero de N+1 2014-2015. Asesor Internacional Senior de BNP Paribas 2011-2014. Miembro del Comité Ejecutivo Internacional de Deloitte 2007-2009. Socio Director de Deloitte EMEA 2007-2009, Socio Director de la división fiscal y jurídica mundial de Deloitte 2007-2009. Miembro del Comité Internacional de Dirección de Deloitte 2003-2007. Socio Director de: Deloitte América Latina 2003-2007, Integración en Andersen Deloitte 2002-2003, Arthur Andersen Europa 2001-2002, división fiscal y jurídica global de Arthur Andersen 1997-2001; Garrigues-Andersen 1997-2000.

IAG como Grupo

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

Consejo de Administración*

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

- supervisión de la gestión de la Sociedad
- aprobación de la estrategia y las políticas generales de la Sociedad y el Grupo
- definición de la política de retribución a los accionistas
- velar por la eficacia del sistema de gobierno corporativo de la Sociedad
- aprobación de cualquier contrato que incluya compromisos significativos, de la adquisición o la enajenación de activos o de la inversión o la desinversión en renta variable
- definición de la estructura del Grupo
- aprobación de alianzas importantes
- definición de la política de información a los accionistas
- aprobación de la política de gestión de riesgos, incluyendo la inclinación al riesgo del Grupo

Presidente

Antonio Vázquez

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

Consejero Delegado

Willie Walsh

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

Senior Independent Director

Patrick Cescau

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

Comisión de Auditoría y Cumplimiento

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

Comisión de Nombramientos

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

Comisión de Retribuciones

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

Comisión de Seguridad

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

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

Compañías operadoras del Grupo

Cada compañía operadora es responsable de la gestión de sus respectivos negocios y de la ejecución de sus negocios conjuntos y sus planes de sinergias.

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

Comité de Dirección de IAG

Está presidido por el Consejero Delegado del Grupo:

- Gestión de las actividades cotidianas del Grupo
- Captación de sinergias de costes e ingresos
- Desarrollo de una estrategia a largo plazo para el Grupo

Enrique Dupuy de Lôme
Director Financiero del Grupo

Stephen Kavanagh¹
Consejero Delegado

Aer Lingus 

Robert Boyle
Director de Estrategia

LEVEL 

Álex Cruz
Presidente y Consejero Delegado

BRITISH AIRWAYS 

Luis Gallego
Presidente y Consejero Delegado

IBERIA 

Javier Sánchez-Prieto
Presidente y Consejero Delegado

vueling 

Julia Simpson
Jefa de Gabinete

Chris Haynes
Director de Asesoría Jurídica

Steve Gunning
Director de Servicios Globales
Director Financiero de British Airways

IAG GBS

Lynne Embleton
Consejera Delegada

IAG Cargo

Andrew Crawley
Consejero Delegado

avios 

¹ El 1 de enero de 2019, Sean Doyle fue nombrado Consejero Delegado de Aer Lingus. Stephen Kavanagh continuará como consejero no ejecutivo del Consejo de Administración de Aer Lingus.

Aplicación de los códigos de gobierno

Como sociedad constituida y cotizada en España, IAG se encuentra sujeta a la legislación aplicable en España y al marco de gobierno corporativo español. De acuerdo con los requisitos legales españoles, este Informe de Gobierno Corporativo incluye información sobre el cumplimiento del Código español de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, así como otra información relativa al gobierno corporativo de IAG. Este informe es parte del Informe de Gestión de IAG.

Al mismo tiempo, dado que cotiza en la Bolsa de Londres, IAG está asimismo sujeta a las Normas de Cotización del Reino Unido, incluido el requisito de explicar si cumple el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido publicado por el Financial Reporting Council ("FRC") británico, en su redacción vigente en cada momento. Puede obtenerse una copia de la versión vigente del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido (actualizado y publicado en abril de 2016) en la página web del FRC (www.frc.org.uk). Este informe de gobierno corporativo recoge una explicación de la aplicación por parte de la Sociedad de los principios fundamentales del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido.

De acuerdo con la nueva normativa de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, IAG presenta este año un Informe de Gobierno Corporativo consolidado respondiendo a las obligaciones de reporte de España y Reino Unido.

El Informe de Gobierno Corporativo consolidado de la Sociedad también está disponible en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com) y de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (www.cnmv.es), este Informe de Gobierno Corporativo se complementa con un formulario específico cumplimentado ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), que incluye cierta información requerida por la

CNMV.

En 2018, IAG ha cumplido con todas las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo español, con la única excepción de las normas relativas a la composición y funcionamiento de las comisiones no obligatorias del Consejo, que se cumplen parcialmente en la medida en que la Comisión de Seguridad está presidida por un consejero ejecutivo, el Consejero Delegado del Grupo, y no por un consejero independiente como se recomienda en el Código. El Consejo considera que esto es apropiado teniendo en cuenta que IAG no es una aerolínea si no la sociedad holding del Grupo y su Comisión de Seguridad ejerce una función supervisora de alto nivel dentro del Grupo. De acuerdo con los requisitos legales la responsabilidad de las materias de seguridad pertenecen a cada aerolínea y la índole técnica de las cuestiones de seguridad y el hecho de que cada aerolínea operativa tenga sus propias características particulares aconseja que sea el principal ejecutivo del Grupo el que esté al frente de esta Comisión y coordine la información de las distintas aerolíneas del Grupo.

Durante el ejercicio, la Sociedad considera haber cumplido todas las disposiciones del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2016, salvo en relación con el asunto que se detalla a continuación: el contrato de servicios de Antonio Vázquez no se ajusta a la recomendación en virtud de la cual los periodos de preaviso deben fijarse en un año o menos con el fin de limitar los pagos que deban satisfacerse en caso de salida. En el momento en que se produjo la fusión entre British Airways e Iberia, se estudiaron las condiciones del contrato de servicios de Antonio Vázquez como Presidente Ejecutivo de Iberia, determinándose que debía trasladarse a su contrato con IAG el derecho a recibir una prestación por jubilación, en un pago único, de una cuantía superior al salario de

un año. Se consideró necesario mantener los complementos salariales que disfrutaba en Iberia con el fin de conservar a este consejero clave, cumpliendo de esta forma el principio del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido consistente en ofrecer exclusivamente a este consejero un paquete retributivo suficiente para mantenerlo en IAG. Véase el Informe sobre Retribuciones de los Consejeros para mayor detalle.

El Consejo de Administración considera que, a pesar de la excepción anterior, cuenta con una sólida estructura de gobierno corporativo.

Marco de gobierno: estructura y responsabilidades

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

Cada compañía operadora es responsable de la gestión de sus respectivos negocios y de la ejecución de sus negocios conjuntos y sus planes de sinergias. Cada compañía dispone de su propio consejo de administración y su propia comisión ejecutiva, que dirige el ejecutivo principal de cada una de ellas.

Existe una clara separación entre las funciones del Presidente y del Consejero Delegado. El Presidente es responsable del funcionamiento del Consejo y de su eficacia general a la hora de dirigir la compañía. El Consejero Delegado es responsable de la gestión y el desempeño diarios del Grupo y de la ejecución de la estrategia aprobada por el Consejo.

Todas las facultades del Consejo se ha delegado de forma permanente al Consejero Delegado de IAG salvo aquellas que no pueden ser delegadas de acuerdo con los Estatutos, el Reglamento del Consejo y la legislación aplicable.

Composición del Consejo de Administración

Tal como establecen los Estatutos de la Sociedad, el Consejo de Administración estará formado por un mínimo de nueve y un máximo de catorce miembros. A 31 de diciembre de 2018, la composición del Consejo de Administración era la siguiente:

Nombre del consejero	Puesto/Categoría	Fecha del primer nombramiento
Antonio Vázquez	Presidente	25 de mayo de 2010
Willie Walsh	Consejero Delegado	25 de mayo de 2010
Patrick Cescau	Senior Independent Director	27 de septiembre de 2010
Marc Bolland	Consejero (independiente)	16 de junio de 2016
Enrique Dupuy de Lôme	Director Financiero	26 de septiembre de 2013
Deborah Kerr	Consejera (independiente)	14 de junio de 2018
María Fernanda Mejía	Consejera (independiente)	27 de febrero de 2014
Nicola Shaw ¹	Consejera (independiente)	1 de enero de 2018
Kieran Poynter	Consejero (independiente)	27 de septiembre de 2010
Emilio Saracho	Consejero (independiente)	16 de junio de 2016
Dame Marjorie Scardino	Consejera (independiente)	19 de diciembre de 2013
Alberto Terol	Consejero (independiente)	20 de junio de 2013

¹ El nombramiento de Nicola Shaw como consejera no ejecutiva se aprobó por la Junta General el 15 de junio de 2017.

El Consejo de Administración de IAG se compone actualmente de diez consejeros no ejecutivos y dos consejeros ejecutivos, que son el Consejero Delegado y el Director Financiero de IAG. Para obtener información más detallada sobre las biografías de cada miembro del Consejo, véanse las páginas 74 y 75.

En la Junta General de Accionistas del 14 de junio de 2018, Deborah Kerr fue nombrada consejera no ejecutiva para cubrir la vacante dejada por James Lawrence. Para obtener información más detallada sobre el nombramiento de Deborah Kerr, véase el Informe de la Comisión de Nombramientos en las páginas 91 a 93.

La Sociedad sigue de cerca la necesidad de actualizar progresivamente la composición del Consejo de Administración y las comisiones. El Consejo de IAG sigue reuniendo a personas altamente cualificadas, de diferentes trayectorias profesionales, países y sectores, con la experiencia adecuada en organizaciones complejas con alcance global. Para obtener información más detallada, véase el Informe de la Comisión de Nombramientos en las páginas 91 a 93.

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

Nombramiento, reelección y cese de consejeros

El proceso de selección y nombramiento se describe en detalle en las páginas 92 a 93 del informe de la Comisión de Nombramientos.

Los Consejeros de IAG se nombran por un periodo de un año como se establece en los Estatutos de la Sociedad. Al finalizar su mandato los consejeros pueden ser reelegidos una o más veces por periodos de igual duración al establecido en los Estatutos. En este sentido, la Sociedad cumple con la recomendación del Código de Reino Unido en la que se establece que los consejeros deberían estar sujetos a reelecciones anuales.

Las propuestas de reelección están sujetas a un procedimiento formal basado en la propuesta de la Comisión de Nombramientos en el caso de consejeros no ejecutivos, o el informe de la Comisión de Nombramientos, en el caso de los consejeros ejecutivos. Esta propuesta o informe de la Comisión de Nombramientos deberá elaborarse teniendo en cuenta el desempeño, compromiso, capacidad, habilidad y disponibilidad del consejero para seguir aportando al Consejo de Administración los conocimientos, la capacidad y la experiencia requeridos.

Los consejeros cesarán en su cargo cuando haya finalizado el plazo para el que fueran nombrados.

No obstante lo anterior, un consejero deberá dimitir en los casos establecidos en el artículo 16.2 del Reglamento del Consejo, cuya copia se encuentra disponible en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com) y en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (www.cnmv.com).

Diversidad del Consejo

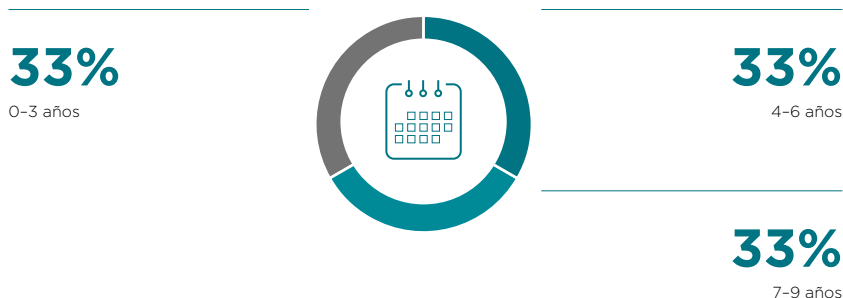
Nacionalidad



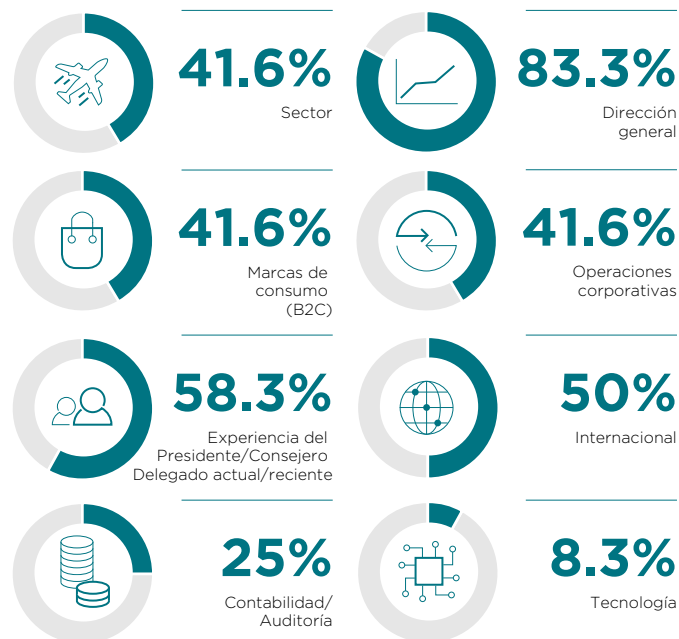
Género



Años en el cargo



Áreas básicas de experiencia



De acuerdo con el artículo 23.2 del Reglamento del Consejo, los consejeros tienen determinadas obligaciones de información, incluyendo la obligación de informar a la Sociedad de circunstancias que puedan dañar la reputación o el nombre de la Sociedad. En particular, si son parte en procedimientos judiciales, administrativos o de cualquier otra índole. En ese caso, el Consejo examinará el caso tan pronto como sea posible y adoptará las decisiones que considere más oportunas en función del interés social. Si su permanencia en el Consejo afecta a la reputación de la Sociedad o de otra forma compromete el interés social, el consejero deberá poner su cargo a disposición del Consejo de Administración y, ante su petición, dimitir formalmente.

Un consejero que cese antes de la finalización de su mandato deberá exponer sus razones en una carta que ha de ser enviada a todos los consejeros. Además estas explicaciones tienen que incluirse en el Informe Anual de Gobierno Corporativo de la Sociedad.

El Consejo de Administración únicamente podrá proponer la separación de un consejero independiente antes del transcurso del plazo estatutario cuando concurra justa causa, previo informe de la Comisión de Nombramientos. A estos efectos, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero pase a ocupar nuevos cargos o contraiga nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del cargo, incumpla los deberes inherentes a su cargo o incurra de forma sobrenvenida en alguna de las circunstancias previstas en el artículo 16.2 de los Estatutos. Dicha separación podrá asimismo proponerse como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones societarias similares que determinen un cambio significativo en la estructura accionarial de la Sociedad.

Reuniones del Consejo de Administración y de las comisiones

El Consejo de Administración se reunió en diez ocasiones durante el periodo analizado. El Consejo de Administración también celebró su reunión anual de estrategia, con una duración de dos días, en septiembre de 2018. Durante el periodo analizado, el Presidente y los consejeros no ejecutivos se reunieron dos veces sin presencia de los ejecutivos.

Como establece el Reglamento del Consejo, los consejeros harán todo lo posible para asistir a las reuniones del Consejo de Administración. Sin perjuicio de lo anterior, todos los consejeros podrán emitir su voto y conferir su representación a favor de otro consejero, si bien los consejeros no ejecutivos sólo podrán hacerlo en otro no ejecutivo. Esta representación deberá conferirse por escrito y ser específicamente otorgada para cada reunión. Ningún consejero podrá ostentar más de tres representaciones, con excepción del Presidente, que no tendrá ese límite, aunque no podrá representar a más de la mitad de los consejeros. En la medida de lo posible, la representación deberá otorgarse incluyendo instrucciones precisas de votos.

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

Consejero	Consejo de Administración	Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Comisión de Nombramientos	Comisión de Retribuciones	Comisión de Seguridad
Total en el ejercicio	10	8	6	5	2
Antonio Vázquez	10	-	6	-	2
Willie Walsh ¹	9	-	-	-	2
Marc Bolland ¹	8	-	-	4	2
Patrick Cescau	10	8	6	-	-
Enrique Dupuy de Lôme	10	-	-	-	-
Deborah Kerr ²	3/4	3/4	-	-	-
James Lawrence ³	6/6	-	-	-	-
María Fernanda Mejía ¹	8	8	-	5	-
Nicola Shaw ⁴	9	-	-	2/2	1
Kieran Poynter	10	8	-	-	2
Emilio Saracho	10	-	6	-	-
Dame Marjorie Scardino	9	-	5	4	-
Alberto Terol	10	8	-	5	-

1 Marc Bolland, María Fernanda Mejía y Willie Walsh no pudieron asistir a la reunión extraordinaria del Consejo de Administración celebrada el 24 de abril de 2018 convocada con poca antelación por el Secretario del Consejo de Administración a petición del Presidente.

2 Deborah Kerr fue nombrada consejera no ejecutiva y miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento el 14 de junio de 2018.

3 James Lawrence dejó su puesto en el Consejo de Administración el 14 de junio de 2018.

4 Nicola Shaw fue nombrada miembro de la Comisión de Retribuciones y de la Comisión de Seguridad el 14 de junio de 2018.

El Consejo de Administración mantiene una agenda permanente durante los 12 meses del año en cuestión de reuniones que establece los asuntos operativos corrientes, así como cuestiones inminentes específicas que deben considerarse. Este programa se actualiza y distribuye a los consejeros antes de cada reunión del Consejo de Administración, lo que les brinda la oportunidad de sugerir o recomendar cualquier tema específico a considerar. Este calendario también se revisa y aprueba, como punto separado de la agenda, en las reuniones del Consejo de Administración de mayo y diciembre.

Cada reunión del Consejo de Administración comienza con un informe de cada uno de los presidentes de las comisiones sobre las principales deliberaciones y decisiones consideradas por las respectivas comisiones y se ofrece a los consejeros la oportunidad de comentar o hacer preguntas sobre los asuntos tratados por cada comisión. A esto le sigue una actualización general del Consejero Delegado y, posteriormente, del Director Financiero.

Las áreas clave de la actividad del Consejo de Administración durante 2018 se describen a continuación:

Actividades del Consejo de Administración

Área de enfoque	Vinculación con los objetivos estratégicos
Estrategia y planificación - Reunión conjunta de estrategia de dos días del Consejo de Administración / Comité de Dirección, que incluye: panorama competitivo, orientación al cliente, posicionamiento estratégico y desempeño de cada negocio del Grupo - Sesión introductoria al Plan de Negocio 2023 - Plan de Negocio del Grupo 2019-2023 y Plan Financiero 2019 - Revisión de la cartera de marcas del Grupo - Actualizaciones sobre estrategia y transacciones corporativas	
Desempeño y supervisión - Recepción y análisis de informes de cada una de las compañías operadoras - Informes financieros trimestrales y anuales - Informe financiero mensual (revisado en la reunión correspondiente o distribuido a todos los miembros del Consejo de Administración) - Indicadores de satisfacción del cliente - Revisión de diferentes acuerdos de negocio conjunto - Actualización sobre los planes de pensiones de British Airways	
Transacciones, inversiones y gastos significativos - Distribución de dividendos y programa de recompra de acciones 2018 - Lanzamiento de nuevos productos y reconfiguraciones de flota - Adquisiciones significativas de aeronaves, contratos de <i>lease-back</i> y acuerdos de financiación relacionados con aeronaves - Contratos importantes de mantenimiento, suministro e inventario y motores - Acuerdos de financiación para la adquisición o arrendamiento de aeronaves - Revisión de litigios de British Airways - Inversiones importantes en TI tanto a escala de grupo como de compañía operadora - Información sobre las calificaciones de IAG - Programa de fidelización del Grupo (Avios) - Contratos de <i>catering</i> de British Airways e Iberia.	
Gestión de riesgos y controles internos - Revisión del mapa de riesgos y de las declaraciones de inclinación al riesgo - Oficina de ciberseguridad del Grupo - Acceso no autorizado a datos de British Airways - Aprobación de las declaraciones de empresa en funcionamiento y viabilidad - Revisión de la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos - Actualizaciones y revisión de las incertidumbres derivadas del proceso del Brexit - Revisión y actualización de los principios estratégicos clave del departamento de Tesorería del Grupo - Informe anual del auditor externo al Consejo de Administración	
Gobierno corporativo - Programa de remuneración del Comité de Dirección y desempeño individual (revisión salarial en 2018, planes a corto y largo plazo, resultado de planes de remuneración variable en 2017) - Planificación de la sucesión en el Consejo de Administración y en los equipos directivos - Cambios en los consejos de las compañías del Grupo - Convocatoria de la Junta General de Accionistas y propuestas de resolución - Revisión de la composición de las comisiones del Consejo de Administración - Evaluación de la eficacia del Consejo de Administración y de las comisiones y acuerdo sobre las prioridades de mejora - Revisión de las aportaciones de los accionistas institucionales, las sesiones informativas y los informes de los analistas - Nuevo Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido	

Vinculación con la estrategia



Fortalecer una cartera de marcas y negocios de primer nivel.



Aumentar las posiciones de liderazgo mundial



Mejorar la plataforma integrada común de IAG.

Como se analizó en el ejercicio de evaluación del Consejo de Administración, las prioridades del Consejo de Administración para 2019 incluyen, sin ningún orden en particular: la experiencia del cliente en todas las marcas, la gestión del riesgo empresarial (con especial énfasis en el riesgo de ciberseguridad), la cultura corporativa y los intereses de los grupos de interés, las novedades y oportunidades comerciales futuras dentro de la estrategia del Grupo y las prioridades a largo plazo, incluida específicamente la estrategia de TI/Digital.

Información y formación del Consejo de Administración

Todos los documentos de las reuniones del Consejo de Administración y de las comisiones están disponibles para todos los consejeros, incluidas las actas de todas las reuniones del Consejo de Administración y las comisiones. Todos los consejeros tienen acceso al asesoramiento del Secretario del Consejo de Administración y del Director de Asesoría Jurídica del Grupo. Los consejeros pueden obtener asesoramiento legal, contable, técnico, financiero, comercial u otro asesoramiento experto con cargo a la Sociedad cuando se considere necesario para cumplir sus responsabilidades de manera efectiva. No se solicitó este tipo de asesoramiento independiente en el ejercicio fiscal 2018.

En 2018, el Consejo de Administración recibió información específica sobre acontecimientos clave, como las negociaciones en curso sobre la salida del Reino Unido de la Unión Europea y el nuevo Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido. En julio, también se llevó a cabo una sesión de formación específica sobre la tecnología blockchain.

Además, se organizó una sesión presencial en Iberia para que los consejeros no ejecutivos profundizaran su conocimiento de las operaciones de Iberia y, en particular, de su negocio de mantenimiento, incluida una visita al taller de motores de Iberia. En diciembre, varios consejeros no ejecutivos participaron en una sesión informativa específica con el equipo de British Airways centrada en sus programas comerciales y en la experiencia del cliente, incluidos los aspectos principales de la estancia de los pasajeros en el aeropuerto de Heathrow.

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

individual. El programa del Consejo de Administración incluye presentaciones regulares de la dirección y reuniones informales para comprender mejor el negocio y el sector.

Programa de incorporación al Consejo de Administración

Según las directrices de incorporación aprobadas por la Comisión de Nombramientos, los consejeros recién nombrados reciben un completo programa de incorporación que está adaptado a sus necesidades. El programa engloba reuniones personales con equipos directivos de IAG y de las principales compañías operadoras, lo que proporciona a los consejeros una visión completa de los negocios del Grupo.

La finalidad del programa es ofrecer a los nuevos consejeros suficiente información para que puedan cumplir con sus deberes y desempeñar sus nuevas funciones de la forma más eficaz y rápida posible. De acuerdo con lo anterior, el programa está diseñado para ofrecer una perspectiva amplia del sector y la actividad, lo que incluye el modelo de negocio y las características particulares del Grupo. Además de tratar temas de interés concretos, el contenido básico del programa es el siguiente:

Negocios de IAG	Jurídico, reglamentario y cumplimiento	Otros/externo
Conceptos básicos del negocio e introducción al Grupo IAG		Estrategia de comunicación de IAG
Estrategia de IAG	Gobierno corporativo español y británico Estructura de gobierno corporativo de IAG	Sostenibilidad y cambio climático
Revisión de la cartera de marcas de IAG	Normativa sobre aviación. Asuntos reglamentarios y gubernamentales de IAG	El modelo GBS del Grupo
Reuniones de introducción a las compañías operadoras: • modelo de negocio; • entorno competitivo; • estrategia y • posición actual	Programa de cumplimiento de IAG	Actualización para accionistas e inversores
Información financiera de IAG, objetivos financieros, modelo de adquisición de flota, política de cobertura	Informe legal	
Mapa de riesgos y modelo de gestión de riesgos	Actualización sobre litigios de grupo	
Operaciones corporativas: Fusiones y adquisiciones, panorama competitivo, legislación antimonopolio y regulación del sector		

En una segunda fase del programa de incorporación, los consejeros tienen la oportunidad de visitar los centros clave del Grupo y reunirse con el equipo directivo de cada compañía operadora, como una experiencia de inmersión profunda en cada uno de los negocios del Grupo. Finalmente, y en lo que respecta a las comisiones, a los miembros recién nombrados también se les proporcionan sesiones introductorias específicas para cada comisión y estas se diseñan de acuerdo con los intereses y necesidades de los consejeros.

Evaluación del Consejo de Administración y de las Comisiones

La revisión anual del Consejo de Administración considera como una oportunidad para reflexionar sobre la eficacia de la labor del Consejo de Administración y de sus comisiones. Tras la evaluación externa realizada en 2016, este año la revisión fue facilitada internamente por el Secretario del Consejo de Administración, bajo la supervisión del Presidente, completando el ciclo de dos años antes de que se lleve a cabo otra evaluación externa en 2019. El proceso interno se desarrolló a través de un cuestionario, complementado con discusiones individuales con el Presidente. Sobre la base de las iniciativas que ya están integradas en el funcionamiento del Consejo de Administración, el ejercicio de evaluación se centró este año en identificar áreas de mejora y garantizar que no haya áreas de preocupación con respecto al desempeño del Consejo de Administración. Los temas considerados en la evaluación incluyeron la composición, el enfoque y las actividades del Consejo de Administración, la organización y el uso del tiempo del Consejo de Administración, la planificación del orden del día y la calidad de la información, la relación con el equipo directivo y las necesidades de formación.

El Secretario del Consejo de Administración compartió las conclusiones con el Presidente antes de llevar a cabo un análisis en profundidad durante las reuniones de la Comisión de Nombramientos y del Consejo de Administración celebradas en enero de 2019. Tras la deliberación del Consejo de Administración, se acordó un plan de acción para el año siguiente. Las conclusiones de la revisión de este año han sido positivas y confirmaron que el Consejo de Administración y sus comisiones funcionan de manera eficaz, al tiempo que se identificaron una serie de iniciativas y áreas de mejora.

Resultados y principales iniciativas de mejora para 2019

Prioridades y actividades del Consejo de Administración para 2019	El Consejo de Administración acordó las prioridades para el año, así como cuestiones específicas adicionales de interés que se agregarán a las ya identificadas en su plan de actividades de 12 meses.
Planificación de la sucesión en el Consejo de Administración y en los equipos directivos	Este aspecto sigue recibiendo una atención continua tanto a escala del Consejo de Administración como del equipo directivo. Las prioridades de composición se han analizado y acordado conforme al ciclo de renovación del Consejo de Administración. Se hará especial hincapié en la planificación de la sucesión del Grupo y en los programas de desarrollo del talento para garantizar que exista un plan estructurado coherente con los valores y la estrategia del Grupo para identificar y desarrollar el talento interno.
Participación de los grupos de interés	Revisión de la configuración de los principales grupos de interés del Grupo, así como de los mecanismos de participación actuales, con especial énfasis en el diálogo con la plantilla. Formalización y mejora de los procesos de información al Consejo de Administración en este ámbito.
Cultura	Revisión y acuerdo con respecto a los indicadores de cultura relevantes que se usarían para supervisar y evaluar la cultura corporativa en todo el Grupo.
Reuniones y debates del Consejo de Administración	Se acordaron varios cambios e iniciativas para mejorar la eficacia de las reuniones del Consejo de Administración.

Como parte de la revisión de la eficacia del Consejo de Administración, cada comisión realizó su propia revisión con el apoyo del Secretario del Consejo de Administración y la coordinación de sus respectivos presidentes. Cada comisión consideró las aportaciones de la evaluación y acordó las prioridades de mejora en consecuencia. Asimismo, el Presidente se reunió con cada uno de los Consejeros por separado para tratar su aportación al Consejo, el funcionamiento del Consejo en general, así como la evaluación del desempeño conforme a los objetivos acordados para el 2018. El Senior Independent Director abordó el desempeño del Presidente con todos los consejeros, sin presencia del Presidente.

Relaciones con los accionistas

El Consejo de Administración está comprometido con el mantenimiento de un diálogo abierto con los accionistas y reconoce la importancia de estas relaciones en el proceso de gobierno corporativo. El Presidente es responsable de asegurarse de que existe una comunicación eficaz con los accionistas y que los consejeros y los directivos de la Sociedad comprenden y abordan las inquietudes de los inversores. El Consejo recibe información periódica del Director de Relaciones con Inversores del Grupo y los informes de los analistas se distribuyen a todos los consejeros.

El Consejo de Administración dispone de una Política de Comunicación con Accionistas que rige la comunicación y los contactos con los accionistas, los inversores institucionales y los asesores de voto, siguiendo la recomendación del Código español de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de 2015. Esta política puede consultarse en la página web de la Sociedad: www.iairgroup.com.

IAG dispone de un amplio programa de relaciones con los inversores, cuyo objetivo es ayudar a los inversores actuales y potenciales a entender el Grupo y sus negocios.

Se celebraron reuniones regulares de los accionistas con consejeros ejecutivos y el equipo de relaciones con los inversores a lo largo de 2018. El Presidente, el Presidente de la Comisión de Retribuciones y el Senior Independent Director, junto con el Director de Relaciones con Inversores del Grupo, se reunieron con muchos de nuestros mayores accionistas para tratar, entre otras, cuestiones sobre estrategia, gobierno corporativo y retribuciones.

Los planes y los objetivos a medio y largo plazo del Grupo se analizaron en detalle durante una jornada completa de presentaciones impartidas por los equipos directivos del Grupo en la Jornada Anual de los Mercados de Capitales, que se celebró el 2 de noviembre de 2018 en Londres. Se invita a los consejeros no ejecutivos a asistir a este encuentro, lo que brinda a los accionistas y a los principales inversores la oportunidad de tratar con miembros del Consejo de Administración cuestiones relacionadas con el gobierno corporativo. El encuentro se retransmitió en directo por *webcast*. Las presentaciones están disponibles en su totalidad en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com), junto con sus transcripciones.

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

Entre las principales actividades en el ámbito de las relaciones con los inversores durante el año, destacamos las siguientes:

Mes	Evento
Enero	Conferencia sobre mercados bursátiles de Davy, Nueva York y Boston
	Día del Inversor en España, Madrid
Febrero	Evento de presentación de resultados anuales, Londres
	Remuneration Interaction, Londres
Marzo	Conferencia sobre viajes y ocio de Barclays, Londres
	Conferencia sobre el transporte y la aviación de JPM, Nueva York
	Sesión informativa sobre resultados anuales, Londres y Edimburgo
	DB Access European Corporate Days, Escandinavia
	Sesión informativa europea, Dublín
	Sesión informativa sobre Enhanced Equipment Trust Certificates (EETC), EE. UU.
Abril	Sesión informativa europea, Milán
	Sesión informativa sobre gobierno corporativo, Londres y Edimburgo
	Sesión informativa europea, Bilbao
	Sesión informativa sobre resultados anuales, Madrid
Mayo	Sesión informativa europea, Frankfurt
	JPM Amsterdam Investor Forum, Ámsterdam
Junio	Sesión informativa europea, París
	Junta General Ordinaria, Madrid
Julio	Sesiones informativas europeas, Madrid
	Cena del Consejero Delegado con los inversores, Londres
	Conferencia sobre el transporte de Davy, Londres
	Sesión informativa EE. UU., Nueva York, Denver y Costa Oeste
Agosto	Sesión informativa europea, Viena
	Salón Aeronáutico de Farnborough, Londres
Septiembre	Evento de presentación de resultados semestrales, Londres
	Conferencia sobre transporte de Mainfirst, Frankfurt
Octubre	Sesión informativa sobre resultados semestrales, Londres y Edimburgo
	Conferencia sobre crecimiento de Citi, Londres
	Jornada sobre aerolíneas de Deutsche Bank, Nueva York
	Sesión informativa sobre resultados semestrales, Nueva York y Boston
	Sesión informativa sobre resultados semestrales, Madrid
	Conferencia sobre transporte de UBS, Londres
Noviembre	Jornada de los Mercados de Capitales, Londres
	Conferencia sobre bolsas europeas de Goodbody, Dublín
	Conferencia BME Spain All Caps, Madrid
	Sesión informativa en EE. UU., Medio Oeste y Costa Oeste
Diciembre	Sesión informativa en Extremo Oriente, Asia y Australia

Otra información legal

Conflictos de intereses de los consejeros y transacciones con partes vinculadas

Los consejeros deberán comunicar a la Sociedad la participación o cualquier interés que pudieran tener o adquirir en cualquier compañía competidora del grupo o cualquier actividad que pudiera situarles en una situación de conflicto con el interés social.

Los consejeros están obligados, conforme al Reglamento del Consejo de Administración, a adoptar las medidas necesarias para evitar situaciones de conflicto de interés. Estos se definen básicamente como cualquier situación en la que los intereses de los consejeros, ya sea directamente o a través de terceros, puedan entrar en conflicto con el interés de la compañía o con sus obligaciones para con la compañía. Los consejeros deben comunicar al Consejo de Administración toda situación de conflicto de intereses directo o indirecto que puedan tener con la Sociedad. En caso de conflicto, los consejeros afectados deben abstenerse de participar en la operación que dé lugar al conflicto. A efectos de calcular el quórum y las mayorías de voto el consejero afectado será excluido del número de miembros asistentes.

De conformidad con el artículo 3.4 del Reglamento del Consejo de Administración, el Consejo de Administración tiene competencias exclusivas para aprobar todas las operaciones llevadas a cabo con los consejeros de la Sociedad o con los accionistas con una participación significativa o con personas vinculadas a ellos.

La ejecución de este tipo de transacciones o cualquier transacción que pueda conllevar un conflicto de interés debe comunicarse a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento para garantizar que se realicen en condiciones de plena competencia y con la debida observancia del principio de igualdad de trato de los accionistas.

En el caso de transacciones que se encuentran dentro del transcurso ordinario de las actividades de la compañía y sean de naturaleza habitual o recurrente, y tras la elaboración de un informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, el Consejo de Administración puede otorgar una autorización general siempre y cuando se ejecuten bajo ciertos términos y condiciones.

Esta autorización debe ser necesariamente refrendada por la Junta General de Accionistas en los supuestos establecidos en la legislación societaria española y, en particular, en cualquier transacción con un consejero cuyo valor sea superior al 10% de los activos sociales.

Además, antes de someterse a la consideración de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, las operaciones con partes vinculadas de los accionistas también se analizan por el Comité de Dirección de IAG y se ponen en conocimiento del Director de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo IAG.

IAG mantiene relaciones comerciales con Qatar Airways incluyendo acuerdos de capacidad de carga, acuerdos de código compartido de pasajeros, arrendamiento de aeronaves con tripulación y servicios interlínea. Como accionista significativo estas transacciones han sido analizadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y aprobadas por el Consejo de Administración.

Seguro de responsabilidad civil de consejeros y cargos directivos

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

Emisión de acciones, recompras y acciones propias en autocartera

La Junta General Ordinaria celebrada el 14 de junio de 2018 autorizó al Consejo de Administración, con expresa facultad de sustitución, durante un periodo que finaliza en la Junta General Ordinaria de 2019 (o, en caso de producirse antes, una vez cumplidos 15 meses a partir del 14 de junio de 2018), a:

- (i) ampliar el capital social de conformidad con las disposiciones del Artículo 297, apartado 1.b), de la Ley de Sociedades de Capital española:
 - (a) hasta un tercio del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo (importe que deberá reducirse en la cantidad en que se haya ampliado el capital social y en el importe máximo en que deba ampliarse el capital social en el momento de la conversión o el canje de títulos emitidos por el Consejo de Administración en virtud de la autorización pertinente); y
 - (b) hasta un sexto adicional del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo en relación con una oferta en forma de emisión de derechos (importe que deberá reducirse en la cantidad en que se haya ampliado el capital social y en el importe máximo en que deba ampliarse el capital social en el momento de la conversión o el canje de títulos emitidos por el Consejo de Administración en virtud de la autorización pertinente);

- (ii) emitir títulos (incluidos *warrants*) convertibles en, o canjeables por, acciones de la Sociedad, hasta un límite máximo de 1.500 millones de euros o su equivalente en otra moneda, siempre y cuando el capital social conjunto que deba ampliarse en el momento de la conversión o el canje de la totalidad de dichos títulos no sea superior a:
 - (a) un tercio del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo (importe que deberá reducirse en la cantidad en que el Consejo de Administración haya ampliado el capital social en virtud de la autorización pertinente); y
 - (b) un sexto adicional del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo en relación con una oferta en forma de emisión de derechos (importe que deberá reducirse en la cantidad en que el Consejo de Administración haya ampliado el capital social en virtud de la autorización pertinente);
- (iii) excluir los derechos de suscripción preferente con respecto a las ampliaciones de capital y las emisiones de títulos convertibles o canjeables que el Consejo de Administración apruebe en virtud de las autorizaciones previas a efectos de emitir acciones o valores convertibles o canjeables en el marco de una ampliación de capital con derechos (*rights issue*) o, en cualquier otra circunstancia, con sujeción a un importe nominal máximo total de las acciones emitidas y aquellas que se emitan como resultado de la conversión o el canje de los referidos valores del 5% del importe nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad a 14 de junio de 2018.
- (iv) adquirir sus acciones propias, directamente por la Sociedad o indirectamente a través de sus filiales, previo cumplimiento de las condiciones siguientes:
 - (a) el número máximo de acciones que podrán adquirirse en total será el que resulte menor entre el máximo permitido por ley y el 10% del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad a 14 de junio de 2018, fecha de aprobación del acuerdo;
 - (b) el precio mínimo que podrá pagarse por una acción ordinaria es cero;

- (c) el precio máximo que podrá pagarse por una acción ordinaria es el mayor de los siguientes:
 - (i) una cantidad equivalente a la resultante de incrementar en un 5% el precio medio de cotización de las acciones en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquel en que se contrate la adquisición de la acción ordinaria; y
 - (ii) el precio que resulte superior entre el precio de la última operación independiente y el precio más alto ofertado independientemente en las plataformas de negociación en el momento en que se realice la adquisición en el momento pertinente; en cada caso, sin incluir gastos.
- (v) reducir el capital social mediante la cancelación de hasta 185.000.000 acciones (el 9% del capital social).

Las acciones adquiridas de conformidad con esta autorización podrán entregarse directamente a los empleados o a los consejeros de la Sociedad o de sus filiales o como resultado del ejercicio de derechos de opción de los que sean titulares. Para obtener información más detallada, véase la nota 27 a los estados financieros del Grupo.

El Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores incluye las normas de conducta en relación con las operaciones con acciones propias de la Sociedad. Se encuentra publicado en la página web corporativa de la Sociedad (www.iairgroup.com).

En virtud de las facultades citadas, la Sociedad adquirió 65.956.660 acciones que se amortizaron el 7 de noviembre de 2018, lo cual redujo el capital social en 32.978.330 euros.

Estructura del capital y derechos de los accionistas

A 31 de diciembre de 2018, el capital social de la Sociedad ascendía a 996.016.317 euros (2017: 1.028.994.647 euros), dividido en 1.992.032.634 acciones (2017: 2.057.989.294 acciones) de la misma clase y serie y con un valor nominal de 0,50 euros cada una, totalmente suscritas y desembolsadas.

A 31 de diciembre de 2018, la Sociedad poseía 8.721.835 acciones propias en autocartera.

Durante el ejercicio 2018, la Sociedad ha publicado cuatro formularios de autocartera en la CNMV, de conformidad con la normativa española, comunicando:

- (i) la adquisición neta de un total de 22.397.653 acciones (1,088%) el 28 de junio de 2018;
- (ii) la adquisición neta de un total de 20.751.635 acciones (1,008%) el 10 de agosto de 2018;
- (iii) la adquisición neta de un total de 21.499.109 acciones (1,045%) el 1 de octubre de 2018; y
- (iv) la adquisición neta de un total de 6.309.669 acciones (0,317%) el 7 de noviembre de 2018.

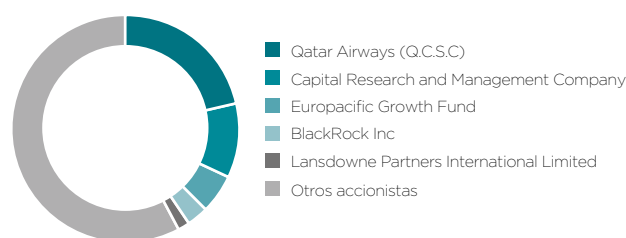
Capital social de la Sociedad

	Capital social (euros)	Número de acciones/derechos de voto
7 de noviembre de 2018	996.016.317	1.992.032.634

Cada acción de la Sociedad confiere a su titular legítimo la consideración de accionista y los derechos reconocidos en la legislación vigente y los Estatutos de la Sociedad, que pueden consultarse en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com).

La Sociedad dispone de un mecanismo de valores “*Sponsored Level 1 American Depositary Receipt* (ADR)”, que se negocian en el mercado extrabursátil de Estados Unidos. Cada ADR equivale a dos acciones ordinarias y a cada titular de ADR le corresponden los derechos financieros adscritos a tales acciones, aunque el depositario, Deutsche Bank, es el titular registrado. A 31 de diciembre de 2018, se mantenía en forma de ADR un equivalente a 21.741.675 millones de acciones (2017: 8,0 millones de acciones de IAG).

Los accionistas significativos de la Sociedad a 31 de diciembre de 2018, teniendo en cuenta el capital social de la Sociedad en la fecha de este informe y excluyendo las posiciones de los instrumentos financieros, eran:



Nombre del accionista	Número de acciones directas	Número de acciones indirectas	Nombre del titular directo	Total de acciones	Porcentaje de capital
■ Qatar Airways (Q.C.S.C.)	426.811.047	-		426.811.047	21,426%
■ Capital Research and Management Company	-	213.580.659	Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Capital Research and Management Company	213.580.659	10,722%
■ Europacific Growth Fund	107.329.400	-		107.329.400	5,388%
■ BlackRock Inc.	-	62.311.368	Cuentas y fondos gestionados por inversores controlados por BlackRock Inc.	62.311.368	3,128%
■ Lansdowne Partners International Limited	-	34.102.087	Cuentas y fondos gestionados por Lansdowne Partners (UK) LLP	34.102.087	1,712%

Junta de accionistas

El quórum requerido para la constitución de la junta de accionistas, el sistema de adopción de acuerdos sociales, el procedimiento de modificación de los Estatutos Sociales, así como las normas aplicables para la tutela de los derechos de los accionistas en la modificación de los Estatutos Sociales, se rige por lo previsto en la Ley de Sociedades de Capital española.

La información sobre gobierno corporativo de la Sociedad se encuentra en la página web corporativa de la Sociedad (www.iairgroup.com), en la sección de "Gobierno Corporativo" en "Junta General de Accionistas".

Obligaciones de información

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

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

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

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

Limitaciones a la propiedad de acciones de IAG

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

El Consejo de Administración podrá asimismo (i) acordar la suspensión de los derechos de voto y demás derechos políticos de los titulares de dichas acciones y (ii) disponer que sus titulares procedan a enajenar las correspondientes acciones, de forma que ninguna persona que no pertenezca a la Unión Europea sea titular directa o indirectamente de dichas acciones o tenga un interés sobre ellas. Si dicha transmisión no se realiza en los términos previstos en los Estatutos, la Sociedad podrá adquirir las acciones correspondientes (para su posterior reembolso) conforme a la legislación aplicable. Esta adquisición se llevará a cabo al precio que resulte menor entre: (a) el valor contable de las acciones correspondientes de acuerdo con el último Balance auditado y publicado de la Sociedad y (b) el precio medio de cotización de una acción ordinaria de la Sociedad según la *Daily Official List* de la Bolsa de Londres del día hábil en que fueran adquiridas por la persona en cuestión no perteneciente a la Unión Europea.

El 11 de febrero de 2019, IAG notificó a los mercados de valores que debido al nivel de participación de accionistas de fuera de la Unión Europea, el Consejo estableció que el número máximo de acciones de las que pueden ser titulares los accionistas de fuera de la Unión Europea es del 47,5% del capital social emitido de la Sociedad. Como consecuencia y, de acuerdo con los Estatutos de IAG, IAG ha prohibido la adquisición de acciones de IAG por personas de fuera de la Unión Europea hasta nueva orden.

Efectos del cambio de control

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

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

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

Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento



Kieran Poynter

Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Estimado accionista:

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento continúa desempeñando un papel clave en la defensa de unas prácticas rigurosas de control interno, gestión de riesgos y cumplimiento normativo en todo el Grupo, así como en garantizar que dichas prácticas se adaptan a los cambios del negocio. También seguimos analizando minuciosamente cuestiones clave como el acceso no autorizado a datos de British Airways y el impacto de los cambios contables significativos, incluida la NIIF 16.

Me complace dar la bienvenida a Deborah Kerr, que se incorporó a la Comisión en junio de 2018. Con sus amplios conocimientos en los ámbitos tecnológico, digital y comercial, está contribuyendo a nuestro alto nivel de complejidad y apoyo al equipo directivo.

De cara a 2019, creo que nos encontramos en la buena posición para cumplir con las directrices del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2018. Además, cooperaremos estrechamente con el equipo de dirección y el resto del Consejo de Administración para cumplir los nuevos requisitos.

Kieran Poynter

Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Miembros de la Comisión

Asistencia a reuniones

Kieran Poynter (Presidente) 27 de septiembre de 2010	8/8	
Patrick Cescau 27 de septiembre de 2010	8/8	
Deborah Kerr 14 de junio de 2018	3/4	
María Fernanda Mejía 16 de junio de 2016	8/8	
Alberto Terol 2 de agosto de 2013	8/8	

Responsabilidades de la Comisión

La principal responsabilidad de la Comisión fue supervisar y dar garantías de la integridad de la información financiera, las auditorías y los controles internos ante el Consejo de Administración. Las actividades de la Comisión comprenden:

- Revisar los estados financieros y anuncios del Grupo;
- Revisar las estimaciones contables y juicios significativos realizados en la presentación de estados financieros del Grupo;
- Revisar la efectividad del sistema de control interno, proporcionar aseguramiento sobre el proceso de gestión de riesgos y revisar los principales riesgos a los que se enfrenta el Grupo;
- Revisar y acordar el programa de auditoría interna, la dotación de personal, su eficacia y la resolución de los problemas planteados;
- Efectuar un seguimiento de los manuales y procedimientos de control interno adoptados por la Sociedad, comprobar su cumplimiento y revisar la designación y sustitución de sus responsables;
- Tratar con los auditores externos sobre posibles defectos significativos en el entorno de control interno que se hayan identificado en el transcurso de la auditoría; y
- Recomendar el nombramiento del auditor externo, en su caso, y revisar su eficacia, honorarios, mandato e independencia.

Durante el año, la Comisión realizó una evaluación de su desempeño y concluyó que funciona de forma eficaz. En 2016 se llevó a cabo un proceso de evaluación externa.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento

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

Actividades de la Comisión durante el ejercicio

La Comisión se reunió en ocho ocasiones a lo largo de 2018 y continúa ajustando su enfoque de asistencia de la Dirección a las reuniones de la Comisión, lo que incluye una revisión de la agenda antes de cada reunión para asegurar la idoneidad de asistentes a cada punto del orden del día, la inclusión de sesiones privadas de los miembros de la Comisión y la asistencia de los auditores internos y externos, en caso necesario.

Además del Secretario y del Vicesecretario, asisten regularmente a las reuniones de la Comisión, el Presidente, el Director de Auditoría del Grupo y representantes del auditor externo. El Director de Auditoría del Grupo depende funcionalmente del Presidente de la Comisión.

Se invitó a los miembros del equipo de dirección, incluidos el Consejero Delegado, el Director Financiero y el Controller Financiero del Grupo para que atendieran cuestiones concretas consideradas relevantes incluidas en el orden del día.

Otros temas analizados

Riesgos comerciales, operativos y financieros

Gestión del riesgo de tesorería

La Comisión continuó con la revisión trimestral de las posiciones de cobertura del Grupo frente a los riesgos relacionados con la evolución del precio del combustible y los tipos de cambio y de las contrapartes financieras, para comprobar que se ajustaban al perfil de cobertura aprobado y que seguían siendo apropiadas para gestionar estos riesgos en línea con el apetito al riesgo del Grupo.

Decisión del Reino Unido de abandonar la Unión Europea

La Comisión supervisó la valoración de la Dirección y la evaluación de riesgos de las disposiciones relacionadas con la salida del Reino Unido de la Unión Europea como parte de la revisión de los principales riesgos e incertidumbres del Grupo, y realizó la revisión periódica de la sensibilidad al precio del combustible y las fluctuaciones de los tipos de cambio de las divisas, además de problemas y vulnerabilidades que se plantearían en caso de no alcanzarse un acuerdo. En cuanto a las operaciones de tesorería, la Comisión revisó los planes de contingencia previstos por la Dirección para garantizar la continuidad del negocio. Si bien seguirá habiendo incertidumbre hasta que se alcancen los acuerdos, la Comisión coincide con la valoración actual de la Dirección de que incluso en el escenario en que no haya acuerdo, el Brexit no tendría un impacto significativo a largo plazo en el Grupo. La Comisión seguirá colaborando con la Dirección y tomando las medidas necesarias para proteger los intereses de IAG en un escenario de no acuerdo.

Acceso no autorizado a datos de British Airways

En septiembre, British Airways denunció el robo de datos de sus clientes a raíz de un ataque a su página web. La Dirección ha revisado la seguridad cibernética a fin de aumentar su resiliencia, y la Comisión recibió informes regulares durante el año tras al incidente.

Regulatorios y de cumplimiento legal

Cumplimiento de la ley antisoborno, sanciones y competencia

La Comisión examinó el programa de cumplimiento de las normativas en materia de competencia, antisoborno y sanciones del Grupo, incluidas las mejoras organizativas, los últimos mapas de riesgos, las áreas de interés clave de 2018 y las prioridades del programa para 2019, entre las que se encuentran las mejoras del marco de formación sobre cumplimiento legal del Grupo y una nueva plataforma de gestión de terceros del Grupo. La Comisión también recibió una actualización del borrador del Código de Conducta de IAG que incorpora actividades de implementación previstas en todo el Grupo en 2019.

Regulación general de protección de datos (GDPR)

La Comisión recibió actualizaciones periódicas sobre la implementación por el Grupo del nuevo reglamento de protección de datos de la UE. Las actualizaciones se centraron en las decisiones clave tomadas antes de la implementación, los progresos en relación con el plan de implementación y la continuidad del cumplimiento. La GDPR es de aplicación obligatoria desde mayo de 2018.

Sostenibilidad

La Comisión revisó los progresos realizados en la implementación de la estrategia de sostenibilidad y los resultados en función de los objetivos en ámbitos clave tales como la huella de carbono y los niveles de ruido, incluido el objetivo de reducción de emisiones de carbono para 2050. Esto también incluyó una revisión del progreso relacionado con los combustibles alternativos sostenibles, la eficiencia del combustible y las mejoras en la información sobre el carbono, incluido el trabajo con el Proyecto de Información sobre el Carbono y el Grupo de trabajo sobre la Información financiera relacionada con el clima (*Task Force on Climate Related Financial Disclosure*).

Canal de denuncias

La Comisión ha revisado los procedimientos mediante los cuales los empleados de todo el Grupo pueden denunciar confidencialmente cuestiones relativas a la contabilidad, el control interno o la auditoría, entre otros. Se contratan los servicios de empresas externas (Safecall y Ethicspoint) para que suministren canales de denuncia, de manera que todos los empleados del Grupo puedan informar a la Dirección de sus empresas de aquellas cuestiones que les preocupen. La Comisión también revisó el volumen de los casos denunciados por categoría y naturaleza, el seguimiento de su cumplimiento, la responsabilidad de su seguimiento y señaló que no existían cuestiones financieras o de cumplimiento normativo importantes. La revisión anual la coordina el Director de Auditoría del Grupo.

Información financiera

Sistema de control interno de la información financiera (SCIIF)

Como parte del marco de control interno del Grupo, cumple con el requisito de gobierno corporativo en España (SCIIF), que se basa en un análisis de los riesgos de la información financiera, la documentación de los procesos contables y la auditoría de los controles internos. En 2018, la Comisión revisó los resultados de las auditorías y no se identificaron deficiencias importantes. La Comisión también hizo un seguimiento de los avances en las recomendaciones de auditoría interna.

Gestión de riesgos empresariales

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



Declaración de viabilidad

En febrero de 2019, la Comisión revisó la evaluación de viabilidad del Grupo, que cubría un horizonte temporal de cinco años en línea con el período del Plan de Negocio del Grupo. El análisis se centró en los riesgos que deberían combinarse para generar escenarios de recesión graves pero plausibles. La Comisión consideró cómo se determinaron la solvencia y el margen y confirmó el período durante el cual se considera la viabilidad. La Comisión espera razonablemente que el Grupo pueda seguir adelante con sus operaciones y satisfacer sus obligaciones, según vengzan, hasta 2023.

Litigios

La Comisión recibió del Director de Asesoría Jurídica informes regulares sobre el estado de los litigios, informes que también incluían el estado de las demandas civiles interpuestas contra British Airways tras la resolución de la Comisión Europea en 2010 sobre supuestas actividades de cartel con respecto a las tarifas del transporte aéreo de carga.

En 2018 concluyeron varias demandas civiles. La Comisión se mostró de acuerdo con la opinión de la Dirección de que, dado el estado de los procesos, en estos momentos no es posible predecir el resultado de los litigios y no debería realizarse ninguna provisión financiera para cubrir las demandas civiles. En la nota 31 de los estados financieros del Grupo se informa más detalladamente sobre el litigio del transporte de carga.

Cuestiones contables

Las políticas contables de la Sociedad las mantiene el Departamento Financiero del Grupo, que emite y actualiza el manual de Política Contable del Grupo. Durante el año, la comisión tiene en cuenta las implicaciones de las nuevas normas contables, revisa transacciones contables complejas y estudia las estimaciones y los juicios principales que se emplean en la elaboración de los estados financieros del Grupo. En 2018, estos incluyeron las partidas excepcionales relacionadas con las pensiones y las provisiones para gastos de reestructuración en British Airways. Además, la Comisión examinó la implementación de la nueva norma contable NIIF 15 «Ingresos procedentes de contratos con clientes», la preparación de la implementación de la NIIF 16 «Arrendamientos» en 2019, y los juicios y estimaciones relacionados con provisiones para el impuesto de sociedades, transacciones de pensiones y cambios de la vida útil y el valor residual estimados de algunas aeronaves.

Las partidas excepcionales obedecen al cierre a nuevas aportaciones del plan de pensiones *New Airways Pension Scheme*, el reconocimiento de obligaciones de pensiones adicionales tras la sentencia de compensación en pensiones mínimas garantizadas, así como a la continuidad de las propuestas de transformación estructural de British Airways. La Comisión ha examinado los fundamentos de la Dirección y ha acordado reconocer dichos costes y registrarlos como partidas excepcionales debido a su magnitud e incidencia.

La Comisión valora si el Informe y las Cuentas Anuales ofrecen una imagen fiel, equilibrada y comprensible. La Comisión también revisa la información que se facilita durante el ejercicio a través de un informe semestral que recibe de la Comisión de Divulgación de IAG, en el que figuran todas las cuestiones que aborda. La Comisión se ha cerciorado de que el Informe y las Cuentas Anuales ofrecen información fidedigna, equilibrada y comprensible y ha recomendado su aprobación por parte del Consejo de Administración.

Auditoría externa

La Comisión sigue colaborando estrechamente con EY, cuyos socios asistieron a siete reuniones celebradas en el ejercicio. La Comisión revisó la carta de encargo de auditoría, los honorarios y el plan de auditoría, que incluía la evaluación por parte de EY de las áreas de riesgo de los estados financieros. Los resultados de la auditoría se revisaron en las reuniones: la correspondiente al semestre, la correspondiente a la revisión de las conclusiones de las auditorías intermedias, el informe de alerta temprana (*«early warning report»*) para los asuntos de cierre del ejercicio, y la correspondiente al análisis de cuestiones de auditoría al cierre del ejercicio. En 2018, los auditores externos no detectaron ni comunicaron a la Comisión ninguna debilidad de control significativa. Durante la evaluación de la eficiencia y la independencia del auditor externo, la Comisión valoró los requisitos profesionales y reglamentarios pertinentes y la relación global con el auditor.

La Comisión supervisó el cumplimiento por parte de los auditores de las directrices normativas, éticas y profesionales pertinentes en relación con la rotación de socios y evaluó sus cualificaciones, su experiencia y sus recursos y la eficacia del proceso de auditoría, lo que incluye un informe del auditor externo sobre sus propios procedimientos internos de calidad. La evaluación incluyó un cuestionario detallado cumplimentado por consejeros y directivos clave, además de una parte del personal de contabilidad en todo el Grupo. Los resultados del cuestionario demostraron que el desempeño general de EY fue bueno. Tras haber revisado el desempeño de EY durante 2018, la Comisión concluyó que EY era independiente y que mantener a los auditores en 2019 redundaba en beneficio del Grupo y los accionistas, por lo que recomienda su reelección.

La auditoría del Grupo se sacó a concurso por última vez en el momento de la constitución de IAG en 2010. Es intención de la Sociedad cumplir la Ley española 22/2015, de Auditoría de Cuentas, en lo referente a la obligación de sacar a licitación la auditoría externa al menos cada diez años, así como las disposiciones transitorias que exigirían sacar a concurso la auditoría como muy tarde en 2021. El Consejo de Administración se abstiene de contratar a cualquier empresa de auditoría a la que le corresponda ser pagada por la Compañía por todos los servicios provistos más del 10% de los ingresos totales de dicha empresa en el año anterior. La socia activa de EY es Hildur Eir Jónsdóttir, quien ocupa ese cargo desde 2016.

Los servicios distintos a la auditoría prestados por los auditores externos se encuentran sujetos a una política aprobada por el Consejo de Administración que prohíbe determinados tipos de trabajos y controla el nivel global de gasto. La Comisión revisa la naturaleza y el volumen de los proyectos llevados a cabo por los auditores externos trimestralmente y todos los proyectos que superan los 100.000 euros o que son de naturaleza atípica los aprueba previamente o definitivamente el Presidente de la Comisión. Se aborda el volumen global de trabajo mediante un objetivo anual máximo de 1,6 millones de euros, con una asignación adicional de hasta 1,2 millones de euros para grandes proyectos, donde EY ocupa una posición única para llevar a cabo el trabajo.

En 2018, el gasto se situó por debajo del objetivo máximo, en 893.000 euros, con un gasto adicional de 325.000 euros relacionado con otros dos encargos de consultoría. El 52% del gasto de 893.000 euros se refiere a tareas regulares relativas a la auditoría de cuentas requerida por los acuerdos de negocio conjunto. En la nota 6 de los estados financieros del Grupo, pueden consultarse los datos sobre honorarios pagados al auditor externo en el ejercicio.

Informe de la Comisión de Nombramientos



Antonio Vázquez
Presidente de la Comisión de Nombramientos

Miembros de la Comisión

Asistencia a reuniones

Antonio Vázquez (Presidente) 19 de diciembre de 2013	6/6	
Patrick Cescau 16 de junio de 2016	6/6	
Emilio Saracho 16 de junio de 2016	6/6	
Dame Marjorie Scardino 16 de junio de 2016	5/6	

Estimado accionista:

Como Presidente de la Comisión, me complace presentarle el informe de la Comisión de Nombramientos, que resume nuestro trabajo durante el último ejercicio.

Dado que es una de sus principales responsabilidades, la Comisión ha considerado las aptitudes y la experiencia necesarias para respaldar el trabajo del Consejo de Administración en el contexto de la estrategia, los retos y las oportunidades que el Grupo tiene por delante. El análisis concluyó el año pasado con la decisión de buscar un nuevo miembro del Consejo de Administración que reforzara los conocimientos y la experiencia del Consejo en temas tecnológicos, con el nombramiento de Deborah Kerr como consejera no ejecutiva y miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

En lo que respecta a la planificación de la sucesión del Consejo de Administración, la Comisión ha centrado su atención especialmente en la secuencia de los futuros cambios en el Consejo. El principio de una duración del mandato de nueve años establecido por el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido siempre ha estado presente en nuestro plan de sucesión del Consejo y en los primeros ocho años desde la formación del Consejo. En nuestra condición de empresa de nueva constitución, tuvimos que equilibrar la necesidad de esa renovación regular con la de preservar la experiencia y los conocimientos adquiridos en nuestro Consejo de Administración.

También hemos revisado y debatido la planificación de la sucesión de la Dirección y los planes de desarrollo del talento, incluidos los nombramientos del Consejo en nuestras principales compañías operadoras, lo que ha resultado ser una herramienta de desarrollo muy útil. Este año tuvimos que decir adiós a Stephen Kavanagh, que traspasó la dirección de Aer Lingus a Sean Doyle, director de red, flota y alianzas de British Airways, lo que evidenció una vez más el privilegio de que nuestra organización cuente con personas fuertes y comprometidas.

Las principales áreas de enfoque de la Comisión identificadas para 2019 son la planificación y el desarrollo de la sucesión, junto a iniciativas de diversidad.

Antonio Vázquez
Presidente de la Comisión de Nombramientos

La Comisión de Nombramientos

La Comisión de Nombramientos tiene la responsabilidad general de dirigir el proceso de nombramientos del Consejo y de garantizar que esos nombramientos aporten las aptitudes, experiencia y competencias necesarias al Consejo de Administración, alineando su composición con la estrategia y las necesidades del negocio.

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

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

Actividades de la Comisión en 2018

Durante 2018, la Comisión de Nombramientos se reunió seis veces. La asistencia de los consejeros a estas reuniones se muestra en la parte superior de este informe y se describe con más detalle en la página 80. Siempre que se consideró necesario, el Consejero Delegado de IAG fue invitado a asistir a las reuniones de la Comisión.

Responsabilidades de la Comisión

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

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

De acuerdo con sus responsabilidades, la Comisión centró su atención en las siguientes actividades durante el ejercicio:

- composición del Consejo y capacidades y experiencia combinadas de los consejeros no ejecutivos;
- formulación de un plan de renovación y sucesión para el Consejo que cubra las posiciones clave;
- búsqueda de un consejero no ejecutivo y nombramiento final de Deborah Kerr;
- revisión de elegibilidad para las comisiones del Consejo;
- valoraciones anuales del Presidente y el Consejero Delegado del Grupo;
- gestión del talento, personal interno y planes de sucesión de la Dirección;
- revisión del proceso y las conclusiones de la evaluación de desempeño anual del Consejo, así como la de la Comisión de Nombramientos;
- Cambios en el Consejo y en las Comisiones.

En 2018, como parte del proceso de renovaciones regulares del Consejo, la Comisión de Nombramientos inició la búsqueda de un consejero no ejecutivo. La Comisión revisó la matriz de competencias del Consejo de Administración, que identifica las competencias, aptitudes, diversidad y experiencia clave presentes en el Consejo de Administración y analizó las prioridades relativas al perfil requerido para fortalecer la composición del mismo.

Se acordó dirigir la búsqueda hacia una persona muy experimentada en tecnología de la información, incluida la transformación digital de empresas centradas en clientes y marcas. Para colaborar en el proceso de búsqueda, se contrató a Spencer Stuart, firma que no mantiene ninguna vinculación con IAG aparte de la prestación de servicios de selección de altos directivos. Spencer Stuart es una firma acreditada según el código de conducta reforzado para empresas de búsqueda de ejecutivos del Reino Unido (*Enhanced UK Code of Conduct for Executive Search Firms*).

Este proceso concluyó con el nombramiento de Deborah Kerr como consejera no ejecutiva el 14 de junio de 2018, cubriendo la vacante dejada por James Lawrence, que no se presentó a la reelección en la Junta General de Accionistas de 2018.

La Comisión de Nombramientos revisó la composición de las comisiones y propuso al Consejo el nombramiento de Nicola Shaw como miembro de la Comisión de Retribuciones y la Comisión de Seguridad, y el de Deborah Kerr como miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Diversidad y proceso de nombramientos en el Consejo

El Consejo concede gran importancia a que sus miembros reflejen la diversidad en su sentido más amplio, ya que considera que así se refuerza el funcionamiento del Consejo y, en última instancia, se mejoran tanto su proceso de debate como la toma de decisiones. La combinación de opiniones, competencias, experiencias, trayectorias y orientaciones en el Consejo es importante para aportar el conjunto de perspectivas, ideas y complejidad necesario para facilitar su función.

Al plantear los nombramientos de consejeros, la Comisión aplica un procedimiento formal, riguroso y transparente, diseñado para preservar el valor que aporta esa diversidad, al tiempo que se asegura de que todos los nombramientos sigan un criterio de meritocracia. Además, se tiene en cuenta qué aptitudes y experiencia son necesarias en ese momento para garantizar que se mantengan el equilibrio del Consejo y los conocimientos adecuados. Este procedimiento sigue los principios establecidos en la política de selección de consejeros y diversidad de la Sociedad aprobada por el Consejo de Administración en 2016.

Siguiendo las recomendaciones del Código español de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, la Comisión de Nombramientos lleva a cabo una revisión anual del grado de cumplimiento de esa política.

Los principios básicos y los pasos seguidos en cada proceso de nombramiento son:

- Cada búsqueda se basa en un análisis previo de las necesidades del Consejo. Esta evaluación se lleva a cabo junto con los planes de sucesión de los consejeros y teniendo en cuenta las conclusiones de la revisión anual del desempeño del Consejo.
- Las búsquedas de personal directivo las realizan firmas seleccionadas y solo se contrata a aquellas que han suscrito el Código de Conducta Voluntario para Empresas de Selección de Directivos del Reino Unido.
- La larga lista de candidatos potenciales debe incluir una representación adecuada de mujeres, siempre que sea posible, en el pool más amplio posible de candidatos.
- Esta lista extensa es revisada y debatida por la Comisión de Nombramientos para obtener una preselección que, a continuación, se hace llegar a todos los miembros del Consejo para que hagan comentarios o planteen objeciones.
- Las candidaturas preseleccionadas se analizan para garantizar el cumplimiento de los tests de independencia correspondientes.
- Después se llevan a cabo entrevistas con los candidatos preseleccionados, en las que participan miembros de las distintas Comisiones.
- Se habla de las expectativas de disponibilidad y compromiso con cada candidato y se realiza una valoración rigurosa de cada uno de ellos antes de que la Comisión llegue a una decisión final.

A continuación se describe el proceso dirigido por la Comisión para identificar, seleccionar y emitir la recomendación del Consejo sobre el nombramiento de Deborah Kerr.

Los principios sobre diversidad de género se aplican durante todo el proceso, respetando al mismo tiempo los principios generales de diversidad y de meritocracia que se definen en la política.

Por otra parte, en lo que respecta al nombramiento de consejeros, la política del Consejo es considerar candidaturas procedentes de una gran variedad de perfiles, sin discriminación por razón de sexo, raza, color, edad, clase social, creencias, religión, orientación sexual, discapacidad u otros factores.

La aspiración del Consejo de Administración de IAG a tener un 33% de representación femenina para finales de 2020 se refleja formalmente en la Política de Selección de Consejeros y Diversidad. Este objetivo se alcanzó en 2018 tras el nombramiento de Deborah Kerr como consejera no ejecutiva.

El nombramiento de Deborah Kerr

- 1 Se inició el proceso de selección de acuerdo con los planes de sucesión del Consejo y las especificaciones analizadas y acordadas.
- 2 Se contrató a la empresa de selección de directivos para colaborar en la búsqueda.
- 3 Se consideró la lista completa de posibles candidatos.
- 4 Se consensuó una lista reducida y se compartió con el Consejo.
- 5 Se realizaron entrevistas y se analizaron los comentarios (se invitó a otros consejeros a conocer a los candidatos preseleccionados).
- 6 La Comisión de Nombramientos consideró a una candidata final y formuló su recomendación al Consejo.
- 7 El Consejo anunció su propuesta y publicó el informe para someterlo a la aprobación de la Junta General de Accionistas.
- 8 El nombramiento fue aprobado por la Junta General de Accionistas.

Esta política también expresa el compromiso de IAG de reforzar el equilibrio entre hombres y mujeres en los equipos de liderazgo y alta dirección de IAG. El Comité de Dirección de IAG es responsable de mejorar la diversidad dentro de la dirección del Grupo en general. La Comisión de Nombramientos controla los progresos realizados y apoya las iniciativas del Grupo para mejorar la diversidad de género en la alta dirección. Se puede ampliar la información sobre diversidad en la página 63 de la sección sobre Sostenibilidad.

Independencia, desempeño y disponibilidad del Consejo de Administración

La Comisión de Nombramientos, tras considerar cuidadosamente la cuestión, opina que todos los consejeros no ejecutivos actuales siguen siendo independientes, tanto según la definición de la Ley de Sociedades de Capital española como de la del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido, y que están libres de relaciones o circunstancias que pudieran afectar, o parecer que lo hacen, a la independencia de su juicio.

Los casos de Patrick Cescau y Kieran Poynter, que han servido como consejeros durante más de seis años, fueron objeto de una revisión de la Comisión particularmente rigurosa, incluida su independencia. El Consejo sigue convencido que ambos siguen siendo independientes y que continuarán realizando una valiosa contribución.

Todas las propuestas de nombramiento o reelección de consejeros presentadas a la Junta General de Accionistas de 2018 fueron acompañadas de un informe explicativo emitido por el Consejo de Administración con el apoyo de la Comisión de Nombramientos, en el que se valoraba la competencia, experiencia y méritos de cada candidato. Tras su revisión, la Comisión fue de la opinión de que cada uno de los consejeros no ejecutivos que se presentaron para su reelección seguían demostrando compromiso con su cargo como miembros del Consejo y sus Comisiones, que desempeñaron sus funciones eficazmente y que estaban realizando una valiosa contribución a la dirección de la Sociedad en beneficio de todos los accionistas.

De acuerdo con el artículo 17.5 del Reglamento del Consejo, salvo autorización de la Comisión de Nombramientos, un consejero no ejecutivo no podrá formar parte de más de seis consejos de administración de otras sociedades, de los cuales no más de cuatro podrán ser de otras sociedades cotizadas. Los consejeros ejecutivos sólo podrán formar parte de un consejo de administración de otra sociedad cotizada. En todo caso, los consejeros ejecutivos precisarán el consentimiento de la Comisión de Nombramientos antes de aceptar el cargo de consejero en sociedades no pertenecientes al Grupo.

Incorporación de consejeros

Se inició un programa integral de incorporación para Deborah Kerr en julio de 2018, que se planificó conforme a las directrices de incorporación de ejecutivos de IAG aprobadas por la Comisión de Nombramientos. Esto se describe con más detalle en las páginas 92 a 93.

Planificación de la sucesión

La Comisión revisa periódicamente el plan formal de sucesión del Consejo, lo que incluye el análisis del periodo de nombramiento de los consejeros, sus competencias y su experiencia. IAG sigue tanto las normas de gobierno corporativo españolas como las del Reino Unido, adaptándose a los requisitos más estrictos. El ciclo de renovación del Consejo se determina de acuerdo con principios del Reino Unido, según los cuales el periodo de nombramiento de los consejeros no ejecutivos no debe exceder de nueve años.

La planificación de la sucesión de los 50 puestos de máximo liderazgo del Grupo se presentó y debatió en la reunión de la Comisión de Nombramientos de septiembre. Este documento de planificación también lo revisa el Comité de Dirección de IAG trimestralmente.

Evaluación anual del desempeño de la Comisión

La evaluación anual del desempeño se llevó a cabo internamente por el Secretario del Consejo bajo la supervisión del Presidente de la Comisión. Los resultados de este ejercicio se trataron en la reunión de la Comisión de Nombramientos celebrada en enero de 2019. La conclusión de la evaluación fue que la Comisión había funcionado eficazmente a lo largo de 2018.

La Comisión ha acordado dar prioridad a la revisión del marco de sucesión de la Dirección y desarrollo del talento del Grupo, así como a las iniciativas encaminadas a la mejora de la diversidad de género dentro del Grupo.

Informe de la Comisión de Seguridad



Willie Walsh
Presidente de la Comisión de Seguridad

Estimado accionista:

En 2018, la Comisión de Seguridad continuó con su trabajo habitual, consistente en supervisar el desempeño en el ámbito de la seguridad de las aerolíneas de IAG, así como los sistemas y los recursos dedicados a actividades de seguridad en todo el Grupo. Nos complació dar la bienvenida a Nicola Shaw como nuevo miembro de la Comisión en junio.

Como todos los años, me gustaría subrayar el papel desempeñado por esta Comisión dentro de nuestro Grupo, en parte para aclarar nuestra tarea como comisión, pero también para enfatizar su carácter exclusivo y su valor en el contexto del Grupo. La responsabilidad de la seguridad recae en cada aerolínea del Grupo en función de sus normas aplicables, su cultura propia y las circunstancias y particularidades de cada negocio. La Comisión de Seguridad de IAG lleva a cabo una revisión general de las actividades de seguridad a fin de garantizar una norma mínima para el Grupo. Sin embargo, aún es más importante su esfuerzo por homogeneizar la información de seguridad del Grupo, debatir temas comunes y compartir las mejores prácticas entre las aerolíneas del Grupo.

Este año, la Comisión ha visto como se jubilaba el capitán Tim Steeds que se jubiló después de 44 años en British Airways. Tim desempeñó un papel clave en el desarrollo del Sistema de Gestión de la Seguridad de British Airways y de su cultura, pero también contribuyó de forma importante a la configuración y la coordinación de asuntos de seguridad de IAG. Me gustaría agradecerle su trabajo y su dedicación a British Airways y a IAG.

Willie Walsh
Presidente de la Comisión de Seguridad

Miembros de la Comisión

Fecha de nombramiento	Asistencia a reuniones
Willie Walsh (Presidente) 19 de octubre de 2010	2/2
Antonio Vázquez 19 de octubre de 2010	2/2
Marc Bolland 16 de junio de 2016	2/2
Kieran Poynter 19 de octubre de 2010	2/2
Nicola Shaw 14 de junio de 2018	1/2

La Comisión de Seguridad

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

Además de los miembros de la Comisión, siempre que se considere necesario, también se invita a directivos con responsabilidades en materia de seguridad para que asistan y presenten información en las reuniones de la Comisión. En 2018, el Director de Seguridad de British Airways, representantes de los equipos de seguridad de Iberia y Vueling y el Director de Seguridad y Riesgo Corporativo de Aer Lingus asistieron a reuniones de la Comisión de Seguridad.

Actividades de la Comisión durante el ejercicio

Durante 2018, la Comisión celebró dos reuniones. La asistencia de los consejeros a estas reuniones se muestra en la parte superior de este informe y se describe en mayor detalle en la página 80.

Entre los principales temas tratados sobre cada aerolínea en su revisión de seguridad periódica figuran la información sobre gestión del riesgo de seguridad, la cultura de seguridad, los riesgos operativos, los riesgos de accidentes laborales y los datos declarados sobre daños sufridos por aeronaves. Además, la Comisión consideró el informe anual sobre mercancías peligrosas del Grupo, así como informes específicos sobre modelos de riesgos de British Airways en relación con controles

críticos y la coordinación del Grupo sobre formación de planificación de respuesta en caso de emergencia.

Responsabilidades de la Comisión

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

Las funciones de la Comisión comprenden:

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

Informe de la Comisión de Retribuciones



Dame Marjorie Scardino
Presidenta de la Comisión de Retribuciones

Miembros de la Comisión

Fecha de su nombramiento	Reuniones a las que ha asistido
Marc Bolland (Presidente) 16 de junio de 2016	4/5
Dame Marjorie Scardino (Presidente hasta 24 de enero de 2019) 19 de diciembre de 2013	4/5
Maria Fernanda Mejia 30 de octubre de 2014	5/5
Alberto Terol 19 de diciembre de 2013	5/5
Nicola Shaw 1 de enero de 2018	2/2

Estimado Accionista:

Este es mi último informe, ya que Marc Bolland me ha sucedido como Presidente de la Comisión desde el día 24 de enero de 2019. Marc firmará este informe en nombre del Consejo de Administración.

Estrategia general y su vinculación con la retribución

El objetivo de IAG es convertirse en el grupo internacional de aerolíneas líder. Su estrategia es la creación de valor y la consecución de retornos sostenibles para nuestros accionistas liderando en los mercados clave y materializando las oportunidades en sinergias de costes e ingresos en todas nuestras aerolíneas y en nuestros negocios de aviación.

La implementación y el respaldo de esta estrategia se fundamentan en la mejora sistemática de los resultados financieros y del retorno de la inversión en cada una de las partes que conforman el Grupo. Hemos transformado programas mediante el uso de la Plataforma IAG en cada una de nuestras aerolíneas, aprovechando oportunidades en todo el Grupo.

En la primera parte de 2018, la Comisión centró su actividad en completar la revisión de la Política de Remuneración con el fin de tenerla lista para su presentación a la Junta General. El objetivo fundamental de la Comisión al revisar la política fue el de mantener un estrecho vínculo entre remuneración y estrategia, por considerar que es la mejor forma de potenciar los resultados. Fue una enorme satisfacción para nosotros el contundente voto a favor de los accionistas en la junta celebrada en junio de 2018.

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

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

- el beneficio por acción (earnings per share (EPS)), ajustado por partidas excepcionales, que refleja la rentabilidad de nuestro negocio y los principales elementos de la creación de valor para nuestros accionistas. El aumento del beneficio indica que el Grupo está en el buen camino para crear valor para nuestros accionistas;
- el retorno total para el accionista (Total Shareholder Return, TSR) para conseguir el alineamiento con nuestros accionistas y,
- la Rentabilidad sobre el Capital Invertido (Return on Invested Capital (RoIC)) para evaluar el eficiente retorno de la base patrimonial del Grupo.

El plan de incentivo anual (annual incentive plan) se centra fundamentalmente en la consecución de sólidos resultados financieros, por lo que su principal métrica es el beneficio de explotación antes de partidas excepcionales del Grupo. En 2017 se introdujo por primera vez a nivel del Grupo el Net Promoter Score, parámetro referido a clientes, que conlleva un mayor enfoque en la mejora de la defensa del cliente como fuente de ventaja competitiva. Por último, el rendimiento en relación con los objetivos específicos de cada función nos permite centrarnos en objetivos estratégicos y de negocio clave que pueden no estar adecuadamente reflejados en los elementos financieros o de clientes.

La política está diseñada en general para ofrecer una remuneración total competitiva y con un especial énfasis sobre la "remuneración basada en el desempeño". La Comisión seguirá velando por que la remuneración de los directivos sea acorde con la estrategia del negocio y que el marco de compensación global para 2019 y para los siguientes ejercicios redunde en el mejor interés de los accionistas.

Resumen de 2018 y resultados de incentivos

El PSP que se concedió en 2016 cubría un período de desempeño de tres años (2016-2018) y tuvo las mismas medidas de desempeño que los actuales incentivos. Los objetivos de desempeño para las tres métricas se fijaron a principios de 2016, en el nivel apropiado que la Comisión consideró que había alcanzado sobre la base de las expectativas de rendimiento, internas y externas.

En los tres últimos años, la Compañía ha logrado unos sólidos resultados financieros que han hecho que el BPA ajustado de 2018 alcance los 117,7 céntimos de euro. En consecuencia, el pago de retribución bajo el PSP 2016 es del 39% de su máximo con respecto a la métrica EPS. El RoIC en 2018 se situó en el 16,6%, lo que resulta en el 100% de su nivel máximo respecto a la métrica RoIC. El TSR de la Compañía ha crecido un 15 por ciento a lo largo de los tres últimos años, pero ha quedado por debajo del índice de referencia de la Compañía, por lo que no se pagará retribución alguna respecto al elemento TSR. En términos globales, los derechos asignados bajo el PSP 2016 se consolidarán en un 46% del máximo. Los derechos concedidos bajo el PSP están sometidos a un período de mantenimiento adicional de dos años. Lo anterior aplica hasta el fin de 2020.

Como objetivo financiero para el plan de incentivo anual de 2018 se fijó, al principio del ejercicio, un beneficio de explotación de IAG de 315.000 millones de euros. El buen desempeño financiero conseguido en el ejercicio ha hecho que el beneficio de explotación de IAG supere ligeramente este objetivo y que el pago del incentivo bajo el plan sea del 66% del nivel máximo respecto a la ponderación del 60% ligada al desempeño financiero. El resultado del parámetro Net Promoter Score no llegó al umbral necesario para activar los pagos. Aunque algunas aerolíneas del Grupo registraron buenos resultados en cuanto a satisfacción del cliente, la puntuación general de la Compañía se vio lastrada por Vueling, que ha tenido un año muy difícil debido en parte a factores externos, como son los problemas con el control del tráfico aéreo.

Decisiones durante 2018

Una vez aprobada la nueva Política de Remuneraciones en la Junta General de 2018, la Comisión procedió a considerar cómo se aplicará la política en 2019 y en ejercicios posteriores. La Comisión ha analizado, en particular, el nuevo Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido,

que fue publicado en 2018, cuyos principios se ha comprometido a adoptar. La Comisión ha llevado a cabo un examen inicial de nuestro marco retributivo, determinando que en muchas áreas la Compañía ya cumple las disposiciones del Código revisado: por ejemplo, la Comisión siempre ha examinado y aprobado la política de remuneración aplicable al primer nivel directivo por debajo del Consejo. La Comisión está comprometida con el cumplimiento de todas las disposiciones del Código para 2019. Asimismo, la Comisión ha revisado los cambios llevados a cabo a las obligaciones de reporte en Reino Unido en materia de gobierno corporativo.

Trabajando con nuestros accionistas

A lo largo del pasado año nos reunimos

con muchos de nuestros principales accionistas, cuyos constructivos comentarios valoramos mucho relativos a la retribución en general. En nuestras reuniones con ellos, procedimos a analizar las que consideramos mejores prácticas. Estamos muy satisfechos del respaldo a nuestros cambios finales en la Política de Remuneraciones. Durante todo el proceso nuestro principal objetivo ha sido asegurar el mantenimiento de una estrecha alineación con nuestra estrategia, estando convencidos de que es la forma de crear valor sostenible y a largo plazo para el accionista.

Dame Marjorie Scardino

Presidenta de la Comisión de Retribuciones



Marc Bolland

Presidente de la Comisión de Retribuciones

Estimado Accionista,

Este es mi primer informe como Presidente de la Comisión, tras suceder a Dame Marjorie Scardino el día 24 de enero de 2019. Me gustaría aprovechar la oportunidad para agradecer a Dame Marjorie Scardino por su excelente trabajo en el cargo durante los últimos tres años y estoy deseando ponerme a disposición suya en este nuevo cargo.

IAG siempre ha reconocido la necesidad de construir relaciones sólidas con nuestros inversores a través de un proceso de diálogo abierto y transparente. Es satisfactorio que esto se haya reflejado en el fuerte apoyo de los accionistas a nuestras políticas de remuneración y prácticas en los últimos años. Tengo la intención de continuar con este enfoque y espero trabajar con ustedes estrechamente como Presidente, ya que la Comisión y yo

tratamos de garantizar que la remuneración en IAG siga estando alineada con, e impulse la ejecución de, nuestras prioridades empresariales y estratégicas.

De cara al futuro, 2019 promete ser otro año muy ocupado. Continuaremos centrándonos en asegurarnos de que exista una alineación entre el rendimiento y los resultados de la remuneración, asegurando que el equipo directivo reciba resultados justos bajo nuestros planes de incentivos sólo cuando éstos puedan ser respaldados por el rendimiento de la empresa y el desempeño individual. Además, la Comisión seguirá trabajando sobre las implicaciones para la empresa del nuevo Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido (el "Código"). Apoyamos plenamente los principios que sustentan el nuevo Código y en 2018 tomamos medidas para abordar algunas de las nuevas disposiciones. Esperamos con interés revisar cómo las áreas restantes pueden ser implementadas de la manera más efectiva para IAG y para todos nuestros grupos de interés.

En nombre de la Comisión, agradezco su tiempo al leer nuestro Informe de Remuneraciones de los Consejeros de 2018 y espero que lo encuentre accesible e informativo.

Aprobado por el Consejo de Administración y firmado en su nombre

Marc Bolland

Presidente de la Comisión de Retribuciones

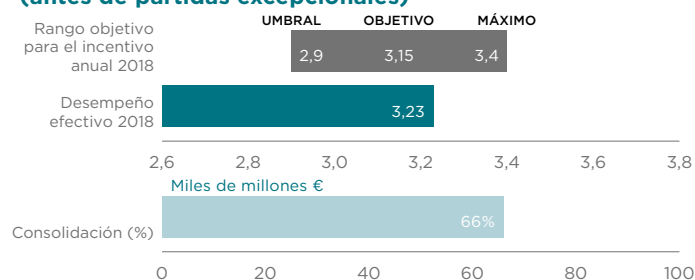
De un Vistazo

Implementación de la Política de Retribuciones en 2018

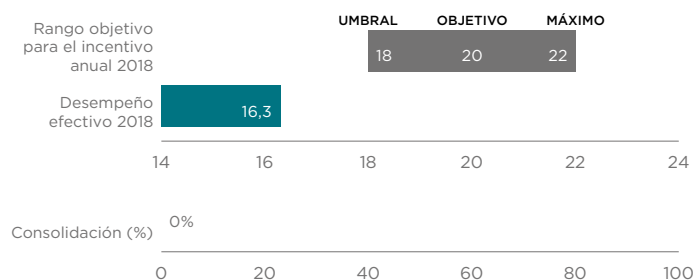
En los dos gráficos siguientes se refleja el desempeño de la Compañía en relación con las dos métricas utilizadas en el plan de incentivos anual de 2018.

El desempeño financiero y el desempeño en relación con los clientes han resultado en la consolidación de un 66% y un 0%, respectivamente:

Beneficio de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales)

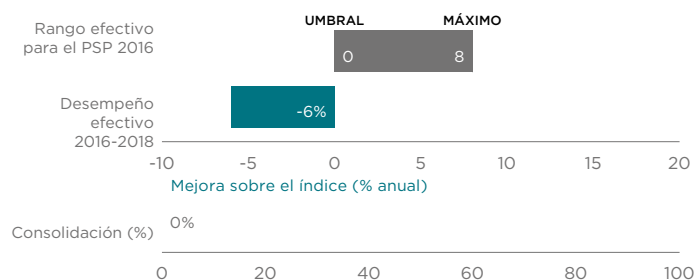


Métrica de satisfacción del cliente (net promoter score)

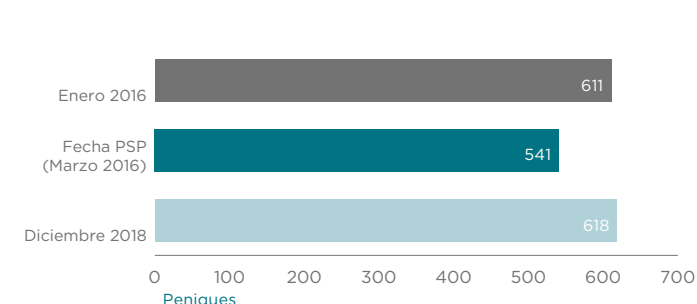


En los cuatro gráficos siguientes se refleja el desempeño de la Compañía con respecto a las tres métricas de desempeño aplicables a la asignación del PSP 2016 y la evolución de la cotización.

Retorno total para el accionista

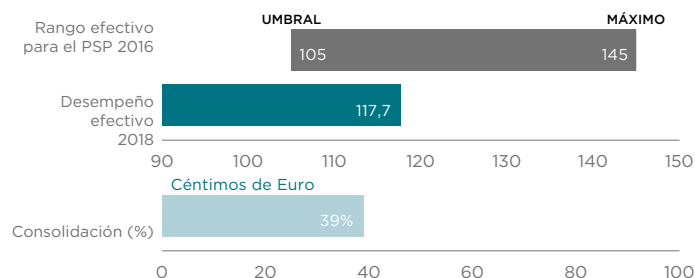


Precio de la acción

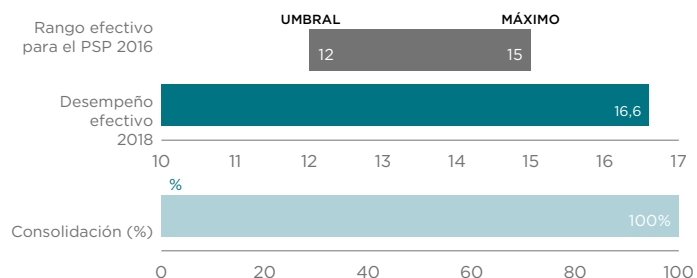


El excelente desempeño en términos de BPA y retorno en 2018 han resultado en buenos niveles de consolidación con respecto a las dos métricas aplicables a la asignación del PSP 2016 siguientes:

Beneficios por acción ajustados



ROIC



Introducción

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

La vigente Política de Remuneración de los Consejeros de la Compañía fue aprobada por los accionistas en la Junta General celebrada el 14 de junio de 2018. Está previsto que la política tenga una vigencia de tres años, por lo que este año no sufre ningún cambio.

Como sociedad constituida en España, IAG está sujeta a la legislación mercantil española. El marco jurídico español aplicable a la remuneración de los consejeros es sustancialmente paralelo al británico en lo que respecta a los requisitos de información y aprobación de la remuneración de los consejeros.

La Compañía agradece la oportunidad le brinda la CNMV española, que permite a las compañías preparar informes con formato libre. Por ello, IAG presenta este año un informe consolidado que responde a las exigencias de información de España y del Reino Unido. Este informe irá acompañado de un formulario debidamente cumplimentado, requerido por la CNMV, que incluye determinados datos relevantes. Dicho formulario se prepara de conformidad con la legislación española y está disponible en la web de la Compañía y en la web de la CNMV.

Es voluntad de la Compañía cumplir una vez más de forma voluntaria todos los requisitos de información establecidos por la legislación británica de 2013 y cumplir con las mejores prácticas del Reino Unido, en beneficio de nuestra base accionarial británica.

Además de la declaración del Presidente de la Comisión de Retribuciones, este Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros contiene dos secciones distintas:

- La primera incluye aquellos apartados de la Política de Remuneración de los Consejeros que requieren una actualización de datos anual.
- La segunda sección, el Informe Anual sobre Remuneraciones, recoge la información sobre la remuneración pagada a los consejeros en el periodo objeto del informe.

Acompañado al Informe, el formulario obligatorio de la CNMV estará disponible en la página web de la empresa y en la página web de la CNMV.

Política de Remuneraciones de los Consejeros

Principales elementos retributivos

Consejeros Ejecutivos

La Política de Remuneración de la Compañía busca ofrecer paquetes retributivos globales que estén vinculados con la estrategia del negocio, que sean competitivos y que tengan en cuenta el desempeño de la función de cada persona dentro de la Compañía.

La Comisión de Retribuciones está al corriente del salario y las condiciones de los empleados del Grupo y lo tiene en cuenta para determinar la remuneración de los consejeros ejecutivos.

El texto de la política, tal y como fue aprobado por la Junta General de 14 de junio de 2018, se incluyó íntegramente en el Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2017, por lo que no es necesario repetirlo aquí. Los únicos apartados de la política que se recogen en las páginas siguientes donde hemos decidido actualizar los datos de este año, es decir, los gráficos de los escenarios de remuneración y la fecha de la última renovación del nombramiento de los consejeros no ejecutivos.

Escenarios de Remuneración

Una parte significativa del paquete retributivo global de la Compañía es variable, poniendo especial énfasis en los incentivos a largo plazo con el fin de alinear al máximo posible los intereses de los consejeros ejecutivos y de los altos directivos con los de los accionistas. Las tablas siguientes muestran para 2019 y para cada uno de los consejeros ejecutivos, la remuneración mínima que pueden percibir, la remuneración que pueden percibir si el desempeño está en línea con las expectativas de la Compañía, la remuneración máxima que pueden percibir y la remuneración máxima que pueden percibir con un incremento del 50% en el precio de la acción. Aparte de la última barra (que muestra el crecimiento del 50% del precio de la acción) de cada gráfico, la fluctuación del precio de la acción durante el período de desempeño no se tiene en cuenta en estos escenarios.

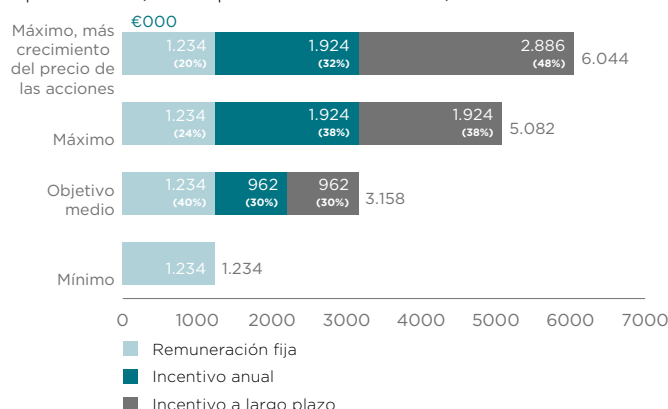
Consejero Delegado de IAG

La retribución fija es el salario base (2019: 962.000 €), más los complementos salariales sujetos a tributación (2018 real: 31.000 €) más los beneficios en materia de pensiones (2018 real: 241.000 €).

El importe del incentivo anual en el nivel de desempeño mínimo es cero; en el nivel de desempeño objetivo-medio es de 962.000 € (100% del salario), y de 1.924.000 € en el nivel de desempeño máximo (200% del salario).

El importe del incentivo a largo plazo en el nivel de desempeño mínimo es de cero, de 962.000 € en el nivel de desempeño objetivo-medio (la mitad del valor nocional de la asignación concedida del 200% del salario), de 1.924.000 € en el nivel de desempeño máximo (200% del salario) y de 2.886.000 € en el nivel de desempeño máximo con un incremento del 50% en el precio de la acción.

Todas las cantidades se abonan en libras esterlinas y se reflejan aquí en euros, a un tipo de cambio €:£ de 1,1317.



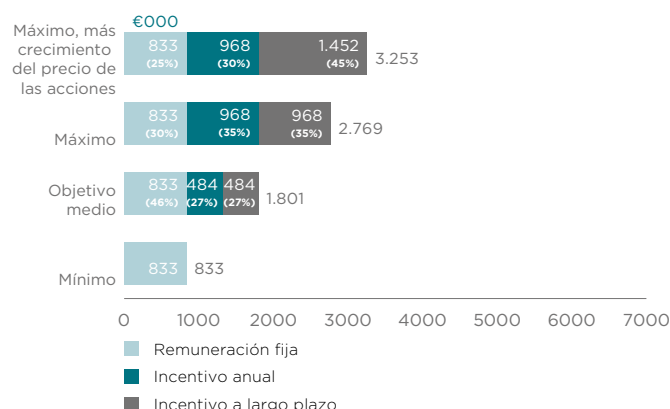
Director Financiero de IAG

La retribución fija es el salario base (2019: 645.000 €), más los complementos salariales sujetos a tributación (2018 real: 31.000 €) más los beneficios en materia de pensiones (2018 real: 157.000 €).

El importe del incentivo anual en el nivel de desempeño mínimo es de cero, de 484.000 € en el nivel de desempeño objetivo-medio (75% del salario) y de 968.000 € en el nivel de desempeño máximo (150% del salario).

El importe del incentivo a largo plazo en el nivel de desempeño mínimo es de cero, de 484.000 € en el nivel de desempeño objetivo-medio (la mitad del valor nocional de la asignación concedida, que es el 150% del salario, de 968.000 € en el nivel de desempeño máximo (150% del salario); y de 1.452.000 € en el nivel de desempeño máximo con un crecimiento del 50% en el precio de la acción.

Todas las cantidades se abonan en libras esterlinas y se reflejan aquí en euros, conforme a un tipo de cambio €:£ de 1,1317.



Contratos y política de indemnizaciones en caso de salida de la Compañía

Consejeros no ejecutivos

Los consejeros no ejecutivos (incluido el Presidente) no tienen contrato de prestación de servicios. Su nombramiento está sujeto a los Estatutos Sociales y al Reglamento del Consejo de Administración y no tienen derecho a ninguna compensación en caso de cese como consejeros. La duración del mandato de todos los miembros del Consejo de Administración es de un año. Las fechas de nombramiento del Presidente y de los actuales consejeros no ejecutivos son las siguientes:

Consejero no ejecutivo	Fecha del primer nombramiento	Fecha de la última reelección
Antonio Vázquez	25 de mayo de 2010	14 de junio de 2018
Patrick Cescau	27 de septiembre de 2010	14 de junio de 2018
Kieran Poynter	27 de septiembre de 2010	14 de junio de 2018
Alberto Terol	20 de junio de 2013	14 de junio de 2018
Dame Marjorie Scardino	19 de diciembre de 2013	14 de junio de 2018
María Fernanda Mejía	27 de febrero de 2014	14 de junio de 2018
Marc Bolland	16 de junio de 2016	14 de junio de 2018
Emilio Saracho	16 de junio de 2016	14 de junio de 2018
Nicola Shaw	1 de enero de 2018 ¹	14 de junio de 2018
Deborah Kerr	14 de junio de 2018	-

¹ El nombramiento fue aprobado por la Junta General el 15 de junio de 2017, pero entró en vigor el 1 de enero de 2018.

Informe Anual sobre Remuneraciones

La Comisión de Retribuciones

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

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

De conformidad con el artículo 31 del Reglamento del Consejo de Administración, la Comisión de Retribuciones debe estar compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros no ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su cargo. Una mayoría de los miembros de la Comisión de Retribuciones deben ser consejeros independientes. Dame Majorie Scardino presidió la Comisión hasta el 24 de enero de 2019, siendo sucedida por Marc Bolland. Durante el ejercicio todos los miembros tuvieron la consideración de consejeros no ejecutivos independientes de la Compañía, sin que ninguno de ellos tenga intereses financieros particulares, salvo como accionista, sobre los asuntos objeto de decisión.

Las actividades de la Comisión durante el ejercicio

En 2018, la Comisión se reunió en cinco ocasiones y debatió, entre otras, las siguientes cuestiones:

Reunión	Puntos del orden del día abordados
Enero	Revisión del salario base de los miembros del Comité de Dirección de IAG Aprobación del plan de incentivo anual 2018 Aprobación del PSP 2018
Febrero	Pagos resultantes del plan de incentivo anual 2017 a favor de miembros del Comité de Dirección de IAG Resultado de la consolidación de los derechos concedidos conforme al PSP 2015 Revisión final del Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros 2017
Mayo	Preparación para la Junta General
Octubre	Puesta al día sobre la retribución de directivos en el mercado Estrategia retributiva para 2019 y revisión del nuevo Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido
Diciembre	Aprobación de la retribución para un nuevo miembro del Comité de Dirección

Asesores de la Comisión

En septiembre de 2016 la Comisión designó a Deloitte como su asesor externo. Deloitte reporta directamente a la Comisión. El importe de los honorarios pagados a Deloitte por el asesoramiento prestado a la Comisión de Retribuciones durante 2018 fue de 43.285 €, cobrados por tiempo y materiales. Deloitte es miembro del Remuneration Consultants Group y firmante del Código de Conducta voluntario del Reino Unido. Además de prestar asesoramiento a la Comisión de Retribuciones, otros equipos de Deloitte asesoraron al Grupo en 2018 en materia de remuneración, pensiones, programas de empleo globales, gestión de datos, auditoría interna y tributos al Grupo. La Comisión ha examinado el asesoramiento en materia de retribuciones prestado por Deloitte durante el ejercicio y no le cabe ninguna duda de que ha sido objetivo e independiente.

La Compañía ha obtenido datos de diversos estudios de primer orden sobre retribuciones de alto nivel. Durante el ejercicio, el Consejero Delegado de IAG informó de forma periódica a la Comisión, salvo en aquellas ocasiones en que se analizaba su propia remuneración.

Cifra única total de la retribución de cada consejero

Sujeto a auditoría completa

Consejeros no ejecutivos

Consejero (€000)	2018 Asignaciones Fijas	Complementos salariales sujetos a tributación	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2018	2017 Asignaciones Fijas	Complementos salariales sujetos a tributación	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2017
Antonio Vázquez	645	4	649	645	35	680
Patrick Cescau	150	37	187	150	47	197
Marc Bolland	120	6	126	120	6	126
Deborah Kerr ¹	65	4	69	-	-	-
Baronesa Kingsmill ²	-	-	-	55	12	67
James Lawrence ³	55	4	59	120	13	133
María Fernanda Mejía	120	10	130	120	17	137
Kieran Poynter	140	27	167	140	21	161
Emilio Saracho	120	18	138	120	26	146
Dame Marjorie Scardino	140	68	208	140	89	229
Nicola Shaw ⁴	120	7	127	-	-	-
Alberto Terol	120	22	142	120	36	156
Total (.000 €)	1.795	207	2.002	1.730	302	2.032

1 Deborah Kerr se incorporó al Consejo el 14 de junio de 2018

2 Baronesa Kingsmill salió del Consejo el 15 de junio de 2017

3 James Lawrence salió del Consejo el 14 de junio de 2018

4 Nicola Shaw se incorporó al Consejo con efectos el 1 de enero de 2018, después de que su nombramiento fuera aprobado por la Junta General de 15 de junio de 2017

Información adicional en relación con la tabla de cifra única total

Cada consejero ha confirmado por escrito que, aparte de lo señalado en la tabla anterior, no ha recibido retribución por ningún otro concepto.

Asignación fija

Asignación fija en el ejercicio a consejeros no ejecutivos.

Complementos salariales sujetos a tributación

Complementos salariales sujetos a tributación, incluidos billetes de avión personales.

Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2018, se ha aplicado el tipo de cambio €:£ 1,1317 (2017: 1,1461).

Consejeros Ejecutivos

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

2018

Consejero (.000)	Salario base	Complementos salariales sujetos a tributación	Pensión	Incentivo anual	Consolidación de incentivo a largo plazo	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2018
Consejeros ejecutivos						
Willie Walsh (GBP) ¹	850	27	213	1.051	889	3.030
Willie Walsh (euro)	962	31	241	1.189	1.006	3.429
Enrique Dupuy de Lôme (GBP) ¹	557	27	139	498	412	1.633
Enrique Dupuy de Lôme (euro)	630	31	157	564	466	1.848
Total (.000 €)	1.592	62	398	1.753	1.472	5.277

1 La retribución de Willie Walsh y Enrique Dupuy de Lôme se paga en libras esterlinas y se expresa en euros a efectos meramente informativos.

Información adicional en relación con la tabla de cifra única total para 2018

Cada Consejero ha confirmado por escrito que, aparte de lo señalado en la tabla anterior, no ha recibido retribución por ningún otro concepto.

Salario base

Salario pagado en el ejercicio a los consejeros ejecutivos.

Complementos salariales sujetos a tributación

Complementos salariales sujetos a tributación, incluidos billetes de avión personales y, en su caso, coche de empresa, combustible y seguro médico.

Pensión

Aportación de la empresa al plan de pensiones y/o complemento salarial en lugar de contribución al plan de pensiones.

Plan de incentivo anual

Pagos del incentivo anual respecto al periodo finalizado el 31 de diciembre de 2018 (devengados a 31 de diciembre de 2018, pero pagos en efectivo (50% del incentivo concedido) no satisfechos hasta el mes de marzo de 2019). Los resultados de las condiciones de desempeño en que se basan los pagos se describen en la siguiente sección. La mitad del incentivo anual se difiere en forma de acciones por un periodo de tres años (Incentive Award Deferral Plan (IADP)). Los derechos bajo el IADP de 2018 se consolidarán en marzo de 2022.

Consolidación de incentivo a largo plazo

Se refiere a la asignación bajo el PSP 2016 de IAG, basada en el desempeño valorado a 31 de diciembre de 2018, aunque las acciones consolidadas no se entregarán hasta el 1 de enero de 2021, es decir, después del periodo de mantenimiento de dos años. A los efectos de esta tabla, la asignación se ha valorado según el precio medio de la acción en el periodo de tres meses finalizado el 31 de diciembre de 2018, siendo de 612,2 peniques. Los resultados de las condiciones de desempeño en que se basa la consolidación se describen a continuación.

Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2018, se ha aplicado el tipo de cambio €:£ 1,1317 (2017: 1,1461).

2017

Consejero (.000)	Salario base	Complementos salariales sujetos a tributación	Pensión	Incentivo anual	Consolidación de incentivo a largo plazo	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2017
Consejeros Ejecutivos						
Willie Walsh (GBP) ¹	850	25	213	1.580	1.286	3.954
Willie Walsh (euros)	974	29	244	1.810	1.474	4.531
Enrique Dupuy de Lôme (GBP) ¹	547	20	137	732	467	1.903
Enrique Dupuy de Lôme (euros)	627	23	157	839	535	2.181
Total (.000 €)	1.601	52	401	2.649	2.009	6.712

1 La retribución de Willie Walsh y Enrique Dupuy de Lôme se paga en libras esterlinas y se expresa en euros a efectos meramente informativos.

Seguros de vida

La Compañía proporciona un seguro de vida para todos los consejeros ejecutivos. Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018, la Compañía realizó aportaciones por importe de 22.987 € (2017: 16.839 €).

Resultados de la retribución variable

Sujeto a auditoría

Plan de Incentivo Anual correspondiente a 2018

A comienzos de 2018, el Consejo, siguiendo la recomendación de la Comisión, estableció el beneficio de explotación de IAG (antes de partidas extraordinarias) como objetivo financiero del plan de incentivo anual para ese ejercicio, con una ponderación del 60 %. El beneficio de explotación fue considerado como la mejor métrica financiera a efectos de la alineación de los intereses de los accionistas con la Compañía. La ponderación aplicable a la métrica relacionada con los clientes se fijó en el 15%. Los resultados se calcularon sobre la base de Net Promoter Score (NPS). NPS se usa para medir la fidelidad de los clientes del Grupo. Su cálculo se basa en respuestas a encuestas, restando el porcentaje de clientes «detractores» del porcentaje de clientes que son «defensores». La ponderación final del 25% se basa en el cumplimiento personal de objetivos. La Comisión de Retribuciones, a propuesta del Presidente, evaluó el desempeño del Consejero Delegado en relación con sus objetivos; y, a propuesta del Consejero Delegado, evaluó el desempeño del Director Financiero en relación con sus objetivos. Ambas evaluaciones de desempeño fueron sometidas al Consejo de Administración para su aprobación final el 27 de febrero de 2019.

El incentivo anual máximo del Consejero Delegado de IAG fue del 200% del salario (100% del salario en caso de cumplimiento del objetivo-medio de desempeño) y en el caso del Director Financiero de IAG fue del 150% del salario (75% del salario en caso de cumplimiento del objetivo-medio de desempeño).

Los resultados de las condiciones de desempeño fueron los siguientes:

Parámetro		Consejero Delegado de IAG	Director Financiero de IAG
Beneficio de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales) (60%)	Importe	€761.860	€374.432
		£673.200	£330.858
	porcentaje del máximo asignado	66%	66%
		Véanse abajo los detalles de los rangos del objetivo de desempeño	Véanse abajo los detalles de los rangos del objetivo de desempeño
Group Net Promoter Score (15%)	Resultados comparados con los objetivos	€0	€0
		£0	£0
		Véanse abajo los detalles de los rangos del objetivo de desempeño	Véanse abajo los detalles de los rangos del objetivo de desempeño
	porcentaje del máximo asignado	0%	0%
Desempeño personal en relación con los objetivos (25%)	Resultados comparados con los objetivos	€428.066	€189.107
		£378.250	£167.100
		Véanse abajo detalles del alcance del cumplimiento de objetivos	Véanse abajo detalles del alcance del cumplimiento de objetivos
	porcentaje del máximo asignado	89%	80%
Detalle de facultades discrecionales ejercidas			
Resultado total		€1.189.926	€563.539
		£1.051.450	£497.958

La mitad del importe del incentivo anual total que se incluye en la tabla anterior se satisface en acciones de la Compañía con entrega diferida, que se consolidarán pasados tres años (conforme al Plan de Diferimiento de Incentivos Otorgados - IADP). El beneficio de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales) en 2018 (60% del incentivo anual) se situó entre el nivel objetivo-medio y el nivel de objetivo máximo y ha resultado en un 66% del pago máximo en relación con este elemento del incentivo (2017: 100%). El rango del objetivo de 2018 era el siguiente: el nivel mínimo para consolidar el incentivo bajo esta métrica era de 2.900 millones de euros, el nivel objetivo-medio en el que se pagaría el 50% del máximo era de 3.150 millones de euros y el nivel máximo en el que se pagaría el máximo era de 3.400 millones de euros. Se fijaba además una graduación lineal entre el nivel mínimo y el nivel objetivo-medio y entre este último y el nivel máximo. Net Promoter Score (15% del incentivo anual) alcanzó en 2018 16,3, situándose por debajo del umbral necesario para activar los pagos en relación con este parámetro (2017: 60 % del máximo). El rango del objetivo de 2018 era el siguiente: el nivel mínimo para consolidar el incentivo bajo esta métrica era de 18,0, el nivel objetivo-medio en el que se pagaría el 50% del máximo era de 20,0 y el nivel máximo en el que se pagaría el máximo era de 22,0. Se fijaba además una graduación lineal entre el nivel mínimo y el nivel objetivo-medio y entre este último y el nivel máximo.

Desempeño individual

A la hora de evaluar el desempeño, la Comisión tiene en cuenta una serie de factores que garantizan una evaluación completa y detallada de la contribución de los consejeros ejecutivos a las prioridades estratégicas del Grupo. Se resumen a continuación estos factores en relación con los consejeros ejecutivos:

Consejero Delegado de IAG

Inigualable propuesta de valor para el cliente

- Liderar el compromiso del Grupo de reforzar su focalización en el cliente, asegurando que cada una de las aerolíneas ha destinado importantes inversiones a la mejora de la experiencia de sus clientes
- Lo anterior incluye, en relación con British Airways, la introducción de mejoras de catering, la apertura de nuevas salas, la inversión en tecnología y la ampliación del uso de puertas de embarque biométricas; y en relación con Iberia, la mejora de la experiencia del cliente con su producto turista premium
- Supervisar el lanzamiento de operaciones de corta distancia bajo la marca LEVEL y el posterior lanzamiento de los servicios de larga distancia LEVEL

Valor Añadido y Crecimiento Sostenible

- El Consejero Delegado de IAG goza del respeto del sector aéreo mundial, asumiendo en 2018 la presidencia de Airlines for Europe, la mayor asociación de aerolíneas de Europa
- Reforzar las posiciones de liderazgo del Grupo en sus mercados nacionales con la incorporación de 48 nuevas rutas
- Seguir optimizando la red de larga distancia y la propuesta de valor para los clientes del Grupo en colaboración con sus socios comerciales
- Supervisar los esfuerzos destinados a que el Grupo ocupe una posición de liderazgo en términos de sostenibilidad, incluida la opción de adquirir una planta para el desarrollo del primer proyecto de producción de combustible a partir de residuos (waste to jet fuel) a escala comercial en el Reino Unido

Eficiencia e Innovación

- Mantener el enfoque en programas de eficiencia y reducción de costes con el fin de garantizar la creación de valor para clientes y accionistas
- Asegurar que el Grupo sigue centrando sus esfuerzos en la innovación digital; continuar los programas de aceleración de start-ups Hangar 51 para captar talento a escala global y realizar inversiones estratégicas para la automatización de operaciones "above and below the wing"
- Mantener las capacidades de desarrollo para respaldar la personalización de datos y las analíticas de datos, facilitando la experiencia online de los miembros de Avios
- Seguir adelante con la implementación de la conexión Wi-Fi en la flota del Grupo

Director Financiero de IAG

Inigualable propuesta de valor para el cliente

- Apoyar las importantes inversiones realizadas por cada aerolínea para reforzar la focalización en el cliente y mejorar la experiencia del cliente
- Seguir centrando sus esfuerzos en la reducción de costes y en la mejora de la eficiencia aprovechando las oportunidades de escala y sinergias del Grupo, garantizando así la creación de valor para clientes y accionistas

Valor añadido y crecimiento sostenible

- Respalda al Consejero Delegado, con los sólidos resultados logrados por el Grupo en 2018 gracias al incremento de los ingresos de explotación, del beneficio por acción y del Rendimiento sobre el Capital Invertido
- Realizar una gestión prudente del riesgo financiero, manteniendo adecuados saldos de caja e importantes líneas de financiación comprometidas
- Desarrollar un marco interno para determinar el valor que se crearía para los accionistas mediante oportunidades de crecimiento orgánico e inorgánico

Eficiencia e innovación

- Ejercer un liderazgo proactivo que tenga por objetivo una asignación de capital disciplinada, una gestión activa de cartera y una toma de decisiones flexible y rápida
- Gestionar la reducción de costes con exclusión del combustible CASK - reducción del 11,1 % a un tipo de cambio constante desde la creación de IAG en 2011

Asignación de 2016 bajo el PSP de IAG

Los derechos asignados al amparo del PSP de IAG el 7 de marzo de 2016 fueron revisados al final del periodo de desempeño que comenzó el 1 de enero de 2016 y finalizó el 31 de diciembre de 2018. Los derechos asignados representaban el 200% del salario del Consejero Delegado de IAG y el 150% del salario del Director Financiero de IAG.

Un tercio de la asignación estaba sujeta a una condición relacionada con la evolución del TSR comparada con un índice, un tercio estaba condicionado al cumplimiento de los objetivos de BPA ajustado de la Compañía (BPA diluido, ajustado en función de partidas excepcionales) y un tercio estaba sujeto a una condición de desempeño del RoIC. La consolidación de cualquier asignación quedó condicionada en cualquier caso a la conformidad del Consejo de Administración respecto del desempeño financiero subyacente del Grupo en las condiciones existentes durante ese periodo de tres años.

El resultado de la condición de desempeño fue el siguiente:

Parámetro	Mínimo	Máximo	Resultado	Consolidación (como porcentaje de la asignación de derechos en 2016)
Rentabilidad total para el accionista (TSR) comparada con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation (large and mid-cap) (un tercio)	Evolución del TSR de IAG igual al índice (consolidación del 25% de la asignación)	La evolución del TSR de IAG excede el índice en un 8% anual (consolidación del 100% de la asignación)	IAG se situó por debajo del índice en un 6% anual	0%
Beneficio por Acción (BPA) ajustado (un tercio)	BPA 2018 de 105 céntimos de euro (consolidación del 10% de la asignación)	BPA 2018 de 145 céntimos de euro (consolidación del 100% de la asignación)	117,7 céntimos de euro	39%
Rentabilidad sobre el Capital Invertido (RoIC por sus siglas en inglés) (un tercio)	RoIC 2018 del 12%, (consolidación del 10% de la asignación)	RoIC 2018 del 15%, (consolidación del 100% de la asignación)	16,6%	100%
Detalle de cualquier discrecionalidad ejercida				
Resultado total				46,19%

Asignación de 2015 bajo el PSP de IAG

Los derechos asignados al amparo del PSP de IAG el 28 de mayo de 2015 fueron revisados al final del periodo de desempeño que comenzó el 1 de enero de 2015 y finalizó el 31 de diciembre de 2017. Las asignaciones representaban el 200% del salario del Consejero Delegado de IAG y del 120% del salario del Director Financiero de IAG.

Un tercio de la asignación estaba sujeta a una condición relacionada con la evolución del TSR comparada con un índice, un tercio estaba condicionado al cumplimiento de los objetivos de BPA ajustado de la Compañía (según se ha definido anteriormente, en la asignación de 2016) y un tercio estaba sujeto a una condición de desempeño del RoIC. La consolidación de cualquier derecho quedó condicionada, en cualquier caso, a la conformidad del Consejo de Administración respecto del desempeño financiero subyacente del Grupo en las condiciones existentes durante ese periodo de tres años.

El resultado de la condición de desempeño fue el siguiente:

Parámetro	Mínimo	Máximo	Resultado	Consolidación (como porcentaje de derechos asignados en 2015)
Rentabilidad total para el accionista (TSR) comparada con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation (large and mid-cap) (un tercio)	Evolución del TSR de IAG igual al índice (consolidación del 25% de la asignación)	La evolución del TSR de IAG excede el índice en un 8% anual (consolidación del 100% de los derechos)	IAG se situó por debajo del índice en un 4% anual.	0%
Beneficio por acción (BPA) ajustado (un tercio)	BPA 2017 de 70 céntimos de euro (consolidación del 10% de la asignación)	BPA 2017 de 100 céntimos de euro (consolidación del 100% de la asignación)	102,8 céntimos de euro	100%
Rendimiento sobre el Capital Invertido (RoIC) (un tercio)	RoIC 2017 del 12% (consolidación del 10% de la asignación)	RoIC 2017 del 15% (consolidación del 100% de la asignación)	16,0%	100%
Detalle de cualquier discrecionalidad ejercida				
Resultado total				66,67%

Derechos concedidos en virtud del PSP durante el ejercicio

Sujeto a auditoría

El PSP de IAG es un plan discrecional dirigido a altos ejecutivos clave del Grupo que ejercen influencia directa sobre el valor para el accionista. La Compañía asignó derechos al amparo del PSP el 10 de mayo de 2018. La tabla que se incluye en esta sección refleja los detalles principales de la asignación realizada.

La Comisión considera que la comparación del TSR de la Compañía con el de las compañías de transporte europeas, incluidas las líneas aéreas, resulta apropiada, dado que estas compañías están sujetas a factores externos que impactan sobre la evolución del precio de la acción similares a los del Grupo. Esta comparación proporciona, por tanto, un punto de referencia adecuado para determinar el rendimiento superior del equipo directivo y la creación de valor.

El beneficio por acción refleja la rentabilidad de nuestro negocio y los principales elementos de creación de valor para nuestros accionistas. El aumento del beneficio indica que el Grupo está en el camino correcto para crear valor para nuestros accionistas.

La Compañía utiliza el Rendimiento sobre el Capital Invertido (RoIC) como indicador para evaluar la eficiente rentabilidad de la base patrimonial del Grupo. Cuantifica cómo de bien las líneas aéreas generan el flujo de efectivo en relación con el capital invertido en sus negocios, junto con su capacidad para financiar el crecimiento y pagar dividendos.

PSP 2018 – elegibilidad, métricas y objetivos

Valor 2018 - Elegibilidad, medición y objetivos			
Tipo de derechos concedidos	Acciones		
Base para la determinación del valor de la asignación	Solo se conceden a aquellos ejecutivos con un desempeño constante alto y/o que ocupan cargos clave y/o a los que la Compañía quiere retener en el largo plazo		
Valor nocional de la asignación (porcentaje del salario)	Consejero Delegado de IAG - 200%	Otros consejeros ejecutivos - 150%	
Precio de la acción en la asignación	6,91€		
Periodo de desempeño	1 de enero de 2018 a 31 de diciembre de 2020		
Condiciones desempeño	Objetivos de desempeño de BPA ajustado	Objetivos de desempeño de RoIC	Rentabilidad total para el accionista (TSR) comparada con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation (large and mid-cap)
Ponderación	Un tercio	Un tercio	Un tercio
Mínimo	BPA 2020 de 130 céntimos de euro, se consolida el 10%	RoIC 2020 del 13%, se consolida el 10%	Evolución del TSR de IAG igual al índice, se consolida el 25%
Objetivo	BPA de 2020 entre 130 céntimos de euro y 170 céntimos de euro (consolidación lineal entre el umbral y el máximo)	RoIC de 2020 entre el 13% y el 16% (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	Evolución del TSR de IAG entre el retorno del índice y un 8% anual superior al índice (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)
Máximo	BPA 2020 de 170 céntimos de euro, consolidación del 100%	RoIC 2020 del 16%, consolidación del 100%	La evolución del TSR de IAG excede el índice en un 8% anual, consolidación del 100%
Periodo de mantenimiento	Periodo adicional de dos años después del periodo de resultados		

La métrica del BPA ajustado es la definida anteriormente en este informe en relación con el PSP de 2016. El Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, se reserva el derecho a revisar y, en su caso, a ajustar los objetivos y/o la definición del BPA en el contexto de cualquier operación corporativa, siempre que, a su juicio, cualquier objetivo revisado no sea más ni menos exigente que los objetivos originales. En la medida en que se realice cualquier ajuste, la Comisión informará sobre los criterios en los que se basan dichos ajustes y su justificación en informes posteriores.

Derechos de pensión totales

Sujeto a auditoría

Willie Walsh no es partícipe del plan de pensiones de la Compañía y por lo tanto la Compañía no ha realizado aportaciones durante el ejercicio (2017: cero). Percibió una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de 212.500 £(2017: 212.500 £).

Enrique Dupuy de Lôme no es partícipe del plan de pensiones de la Compañía y por lo tanto la Compañía no ha realizado aportaciones durante el ejercicio (2017: cero). Percibió una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de 139.250 £(2017: 136.750 £).

Pagos en caso de cese

Ninguno de los consejeros ejecutivos ha causado baja durante 2018. No se ha realizado ningún pago a consejeros no ejecutivos después de haber causado baja durante 2018.

Pagos a antiguos consejeros

José Pedro Pérez-Llorca recibió beneficios de viajes por valor de 6.920 € durante 2018 después de haber dejado la Compañía. La Baronesa Kingsmill recibió beneficios de viajes por valor de 15.001 € durante 2018 después de haber dejado la Compañía. James Lawrence recibió beneficios de viajes por valor de 10.536 € durante 2018 después de haber dejado la Compañía.

Resultado de la votación consultiva

En la siguiente tabla se reflejan los resultados de la votación consultiva acerca del Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2017 en la Junta General de 2018 y de la votación vinculante acerca de la Política de Remuneración de los Consejeros en la Junta General de 2018:

	Número de votos emitidos	A favor	En contra	Abstenciones/ Votos en Blanco
Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2017	1.463.865.426	1.391.707.784 (95,070%)	8.644.928 (0,591%)	63.512.714 (4,339%)
Política de Remuneración de los Consejeros	1.463.865.426	1.396.029.011 (95,366%)	13.091.180 (0,894%)	54.745.235 (3,740%)

Estado de la participación accionarial y los derechos sobre acciones de los Consejeros

Sujeto a auditoría

A fin de que sus intereses estén alineados con los de los accionistas, cada consejero ejecutivo debe acumular y mantener personalmente una participación accionarial mínima en la Compañía.

De acuerdo con las directrices de participación accionarial del Grupo, el Consejero Delegado de IAG debe acumular y mantener una participación del 350% del salario. Otros consejeros ejecutivos deben acumular y mantener participaciones accionariales del 200% del salario. Asimismo, deben mantener el 100% de las acciones (neto de impuestos) que consoliden de los planes de acciones hasta que se alcance su respectivo requisito de participación. La Comisión ha revisado el progreso de los consejeros ejecutivos respecto de los requisitos y señala que ambos consejeros ejecutivos están muy por encima del requisito de participación antes indicado. Se ha producido una mejora significativa en la participación accionarial de los consejeros ejecutivos en los cinco últimos años, como resultado de la consolidación de los derechos del PSP y de las asignaciones de acciones diferidas de los planes de incentivo anual.

Los derechos sobre asignaciones de acciones después de la salida pueden permitir que los consejeros salientes sigan alineados con los intereses de los accionistas durante más tiempo después de dejar la Sociedad. Cuando la salida se realice en buenos términos, los derechos sobre acciones no se consolidarán anticipadamente en el momento de la salida, salvo en determinadas circunstancias (por ejemplo, en caso de fallecimiento). En general, las asignaciones de incentivos anuales diferidos y las asignaciones del PSP se consolidarán (y quedarán liberadas de los períodos de mantenimiento) normalmente. Esto significa que los consejeros pueden conservar derechos importantes sobre acciones durante un período de hasta 5 años después de salir de la Sociedad.

Las acciones que se tienen en cuenta de cara a considerar el cumplimiento de las directrices incluyen las acciones ya poseídas por el ejecutivo, las acciones consolidadas y ejercitadas, las acciones consolidadas y no ejercitadas incluidas las sujetas al período de mantenimiento del PSP y las acciones no consolidadas del plan de incentivo anual diferido. La siguiente tabla resume la participación de los consejeros ejecutivos a 31 de diciembre de 2018:

Consejero ejecutivo	Requisito de participación accionarial	Acciones en propiedad	Acciones ya consolidadas, o sujetas al período de mantenimiento, de los PSP	Acciones ya consolidadas de los planes anuales de incentivos diferidos	Acciones no consolidadas de los planes de incentivo anual diferido	Participación accionarial total a efectos de cumplimiento del requisito
Willie Walsh	350% del salario	72.000	1.671.971	296.226	154.697	2.194.894 (1,257% del salario)
Enrique Dupuy de Lôme	200% del salario	100	492.007	109.760	63.432	665.299 (644% del salario)

Consejeros No Ejecutivos en otras sociedades

Se requiere el consentimiento previo de la Comisión de Nombramientos para que un consejero ejecutivo pueda aceptar un nombramiento como consejero no ejecutivo en otra sociedades. Durante el ejercicio objeto de este Informe ningún consejero ejecutivo ha ocupado el cargo de consejero no ejecutivo en otra sociedad habiendo obtenido remuneración por dicho cargo. Hasta el 31 de diciembre de 2018, Willie Walsh fue consejero no ejecutivo de la Irish National Treasury Management Agency, habiendo renunciado a cobrar honorarios por dicho cargo. Enrique Dupuy de Lôme es Presidente de Iberia Cards.

Consejeros no ejecutivos

Los consejeros no ejecutivos perciben una asignación fija anual. La asignación fija del Presidente No Ejecutivo es de 645.000 €. Otros consejeros no ejecutivos tienen una asignación de 120.000€. La asignación fija correspondiente al cargo de Presidente de la Comisión es de 20.000 € y por el desempeño de las funciones de Senior Independent Director es de 30.000 €.

En relación con el Presidente, tal y como se establecía en la documentación relativa a la fusión entre British Airways e Iberia, se tuvieron en cuenta las condiciones del contrato de relación mercantil con Iberia en el momento de la fusión. Esto significa que mantendrá su derecho al abono de su compensación por retiro por un importe de 2.800.000 €. El saldo del fondo correspondiente que cubre dicho beneficio (incluidos los intereses devengados) se le abonará en el momento de su salida de la Compañía por cualquier motivo.

Acciones titularidad de Consejeros

Sujeto a auditoría

	Total acciones y derechos de voto	Porcentaje de capital
Antonio Vázquez	512.291	0,026
Willie Walsh	1.930.985	0,097
Marc Bolland	0	0,000
Patrick Cescau	0	0,000
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	562.165	0,028
Deborah Kerr	0	0,000
María Fernanda Mejía	100	0,000
Kieran Poynter	15.000	0,001
Emilio Saracho	0	0,000
Dame Marjorie Scardino	100	0,000
Nicola Shaw	1.517	0,000
Alberto Terol	26.537	0,001
Total	3.048.695	0,153

No se han producido cambios en las participaciones accionariales indicadas arriba entre el 31 de diciembre de 2018 y la fecha de este Informe.

Límites a la dilución asociada a los planes de acciones

La Investment Association establece directrices que limitan la emisión de nuevas acciones al amparo de todos los planes de acciones de la Compañía en cualquier periodo de diez años al 10% del capital social ordinario emitido y restringen las emisiones al amparo de los planes discrecionales de la Compañía al 5% en cualquier periodo de diez años. En la Junta General Ordinaria de 18 de junio de 2015 se autorizó a la Compañía para asignar hasta 67.500.000 acciones (3,31% del capital social) en 2015, 2016, 2017 y 2018. De este importe, un máximo de 7.650.000 acciones podían asignarse a consejeros ejecutivos al amparo de todos los planes de acciones de IAG en relación con las asignaciones realizadas durante 2015, 2016, 2017 y 2018. A 31 de diciembre de 2018, el 3,17% del capital social había sido asignado con arreglo a los planes de acciones de IAG.

El precio de cierre más alto y más bajo de las acciones de la Compañía durante el periodo y el precio de la acción a 31 de diciembre de 2018 fueron:

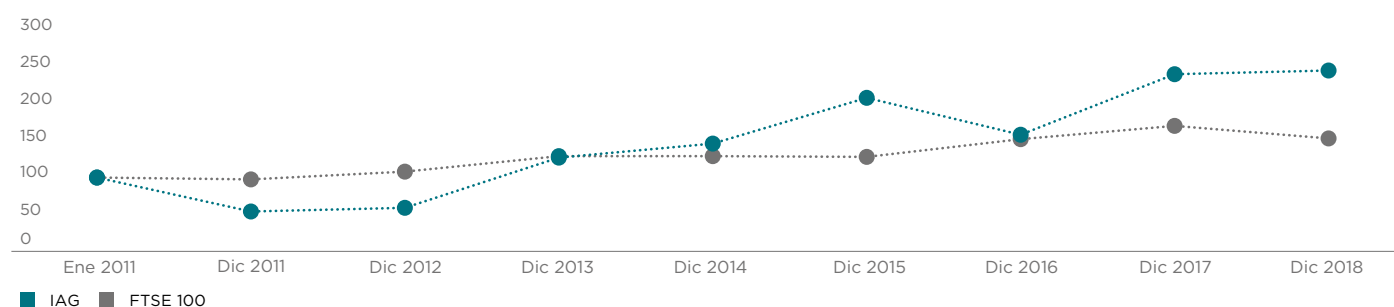
A 31 de diciembre de 2018	618p
Más alto del período	727p
Más bajo del período	557p

Gráfico de desempeño de la Compañía y tabla de “cifra única” del Consejero Delegado de IAG

El gráfico siguiente muestra el valor a 31 de diciembre de 2018 de una inversión hipotética de 100 £ realizada en acciones de IAG en la admisión a cotización comparado con el valor de 100 £ invertidas en el índice FTSE 100 a lo largo del mismo periodo. Se ha tomado el precio de la acción al contado en la fecha de admisión a cotización y se ha tomado un promedio de tres meses antes del final del ejercicio.

Se escogió el FTSE 100 porque es un índice amplio de renta variable del que forma parte la Compañía, y el índice goza de amplio reconocimiento.

Evolución del retorno total para el accionista (TSR) de IAG comparada con el FTSE 100



La tabla siguiente muestra la “cifra única total” de retribución del Consejero Delegado en cada ejercicio desde la creación de IAG en enero de 2011:

	Consejero Delegado de IAG -“cifra total única” de remuneración	Incentivo anual	Incentivo a largo plazo
2011	1.550.000€	Incluye pago de incentivo anual de 302.000€ (18% del máximo).	Incluye consolidación de incentivos a largo plazo por valor de 251.594€ (35% del máximo).
2012	1.083.000€	Ningún pago de incentivo anual.	Consolidación cero de incentivo a largo plazo.
2013	4.971.000€	Incluye pago de incentivo anual de 1.299.375€ (78,75% del máximo),	Incluye consolidación de incentivos a largo plazo por valor de 2.593.569€ (100% del máximo).
2014	6.390.000€	Incluye pago de incentivo anual de 1.662.222€ (97,78% del máximo).	Incluye consolidación de incentivos a largo plazo por valor de 3.640.135€ (85% del máximo).
2015	6.455.000€	Incluye pago de incentivo anual de 1.360.000€ (80% del máximo).	Incluye consolidación de incentivos a largo plazo por valor de 4.405.185€ (100% del máximo).
2016	2.462.000€	Incluye pago de incentivo anual de 566.667€ (33,33% del máximo).	Incluye consolidación de incentivos a largo plazo por valor de 807.741€ (50% del máximo).
2017	3.954.000€	Incluye pago de incentivo anual de 1.579.583€ (92,92% del máximo).	Incluye consolidación de incentivos a largo plazo por valor de 1.285.819€ (66,67% del máximo).
2018	3.030.000 €	Incluye pago de incentivo anual de 1.051.450€ (61,85% del máximo).	Incluye consolidación de incentivos a largo plazo por valor de 888.605€ (46,19% del máximo).

La cifra única total de retribución incluye el salario base, los complementos salariales sujetos a tributación, los complementos de pensiones, el incentivo anual y la consolidación del incentivo a largo plazo.

La cifra de 2011 incluye 20 días de remuneración pagada por British Airways en enero de 2011.

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

La tabla siguiente muestra el cambio en la retribución del Consejero Delegado de IAG en 2018 comparada con 2017.

A continuación, dicha retribución se compara con la de un grupo adecuado de empleados. Se ha considerado que el grupo de empleados más adecuado para realizar esta comparación es el grupo de todos los empleados de IAG en el Reino Unido, unos 40.000 en total. Para que la comparación entre el Consejero Delegado de IAG y los empleados sea lo más significativa posible, se determinó que debía elegirse el grupo de empleados más amplio posible.

La selección de todos los empleados del Grupo en el Reino Unido (aproximadamente dos tercios de todos los empleados del Grupo) cumple este criterio. La mayor parte de los 40.000 empleados del Grupo en el Reino Unido están contratados por British Airways, pero otros proceden del resto de sociedades del Grupo que están domiciliadas en el Reino Unido. Se decidió no incluir en la comparación a los empleados de fuera del Reino Unido ya que las condiciones laborales existentes en otros países son muy distintas.

	Consejero Delegado de IAG	Empleados del Reino Unido
Salario base	No hay incremento del salario base en 2018	Los pagos del salario base en 2018 en compañías del Reino Unido pertenecientes al Grupo rondó entre el 2% y el 4,1%.
Incentivo anual	Una reducción desde 1.579.583 £ en marzo de 2018 (que cubre el período de desempeño de 2017) a 1.051.450 £ en marzo de 2019 (que cubre el período de desempeño de 2018). Representa una reducción del 33%.	Los cambios en los pagos de incentivos anuales globales de 2018 respecto a los de 2017 variaron considerablemente en el Grupo, dependiendo del diseño del incentivo, resultados financieros y resultados no financieros de cada compañía.
Complementos salariales sujetos a tributación	No hay cambios en la política de los complementos salariales. Los pagos reales se incrementaron a 27.000 £ en 2018 respecto a la cifra de 25.000 £ de 2017.	No hay cambios en la política de los complementos salariales. Los costes totales de 2018 comparados con los de 2017 se incrementaron muy ligeramente en línea con la inflación.

Importancia relativa del gasto en salarios

En la tabla siguiente se reflejan, con respecto a 2018 y 2017, los costes salariales totales, el beneficio de explotación y dividendos en relación con la Compañía.

	2018	2017
Costes salariales totales, IAG	4.812.000.000 £	4.740.000.000€
Retribución total de los consejeros (incluidos consejeros no ejecutivos)	7.279.000 €	8.744.000€
Beneficio de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales)	3.230.000.000 €	3.015.000.000€
Dividendos declarados	288.000.000 €	550.000.000€
Dividendos propuestos	1.027.000.000 €	-

Los costes salariales totales se reflejan antes de partidas excepcionales.

Ratio de la retribución del Consejero Delegado

Siguiendo las obligaciones de reporte en Reino Unido en materia de gobierno corporativo, IAG ha optado por informar voluntariamente del ratio de remuneración media con un año de antelación. En la siguiente tabla se refleja el ratio entre la retribución del Consejero Delegado de IAG y la de los empleados del Reino Unido de IAG. La remuneración del Consejero Delegado de IAG es la «cifra única» de remuneración total en 2018, que se compara con la mediana de la remuneración total en 2018 de empleados expresados en equivalentes a tiempo completo de IAG en el Reino Unido. La metodología de reporte "A" ha sido utilizada para calcular la remuneración. Los datos relativos a los empleados del Reino Unido se han obtenido de los registros de nóminas de 35.559 empleados del Reino Unido que han pertenecido al Grupo durante el ejercicio 2018, que representan aproximadamente el 98% del total de empleados del Reino Unido. La Sociedad reconoce que no está alineada con la nueva normativa para este primer año de divulgación voluntaria, pero a partir del 1 de enero de 2019, cuando la normativa entre formalmente en vigor, estaremos en posición de poder informar de forma completa sobre esto a partir del informe del próximo año.

Percentil	Ratio de la remuneración del Consejero Delegado de IAG
50º (Mediana)	60:1

Implementación de la política de remuneraciones para 2019

Salario base

Los salarios base de los consejeros ejecutivos se revisan desde el 1 de enero de cada año. Sobre la base de la recomendación de la Comisión de Retribuciones y después de considerar detenidamente si resulta asumible para la Compañía, la valía de cada ejecutivo, los riesgos de retención y el volumen de los incrementos salariales generales en todo el Grupo para 2019 (que variaron entre el 2% y el 3% en todo el Grupo), el Consejo de Administración aprobó lo siguiente:

Consejero ejecutivo	Revisión de salario base
Consejero Delegado de IAG	850.000 £ (962.000 €) (ningún incremento respecto al de 2018).
Director Financiero de IAG	570.000 £ (645.000 €) (en términos de libras esterlinas, un incremento del 2,3% respecto a 2018).

La Comisión de Retribuciones recomendó al Consejo de Administración ofrecer al Consejero Delegado un incremento salarial en línea con el aplicado a otros directivos, pero éste declinó respetuosamente dicha oferta.

Plan de Incentivo Anual 2019

Para 2019, la asignación máxima para el Consejero Delegado de IAG será del 200% del salario y para el Director Financiero de IAG será del 150% del salario. La ponderación de la métrica consistente en el beneficio de explotación (antes de partidas excepcionales) de IAG será del 60% y para los objetivos específicos del cargo será del 25%. La ponderación del 15% restante corresponderá a la métrica de Net Promoter Score (NPS). El Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión, ha fijado un rango objetivo exigente respecto al beneficio de explotación y NPS de IAG de 2018 para los niveles mínimo, objetivo-medio y máximo. En el nivel mínimo, no existirá pago, en el nivel objetivo-medio se pagará el 50% del máximo y en el nivel máximo se pagará el 100% del máximo. Existirá una escala gradual por interpolación lineal entre el nivel mínimo y el nivel objetivo-medio y entre este último y el nivel máximo. Por motivos comerciales, no se revelará el rango de objetivos relativo al beneficio de explotación de IAG hasta que finalice el ejercicio. Se incluirá en el Informe sobre Remuneraciones del año siguiente.

Asignación de derechos al amparo del PSP 2019

El Consejo de Administración, sobre la base de una recomendación de la Comisión, ha aprobado la asignación de derechos bajo el PSP para 2019, con un periodo de desempeño desde el 1 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2021.

Para 2019, el valor nominal de los derechos asignados al Consejero Delegado será del 200% del salario y del 150% del salario para el Director Financiero.

El Consejo de Administración ha aprobado tres condiciones de desempeño, cada una de ellas con una ponderación de un tercio. Estas condiciones y ponderaciones son las mismas que se han venido aplicando desde 2015. Los motivos por los que el Consejo considera adecuadas estas métricas son los mismos que los explicados en este mismo informe con respecto a las asignaciones del PSP de 2018.

La primera de las condiciones de desempeño se basa en la evolución del TSR de IAG en comparación con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation. El rango del objetivo es idéntico al de 2018 descrito en este Informe.

La segunda de las condiciones de desempeño es la basada en el BPA ajustado (definido en la asignación de 2016). El Consejo y la Comisión han acordado que el rango del objetivo del beneficio por acción (BPA) ajustado para el PSP 2019 se incrementará con respecto al del PSP 2018. La medición del BPA ajustado será la siguiente:

Ponderación	Un tercio
Nivel Mínimo	BPA ajustado de 2021 de 150 céntimos de euro Se consolida el 10%
Rango del objetivo (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	BPA ajustado de 2021 entre 150 céntimos de euro y 190 céntimos de euro
Nivel máximo	BPA ajustado de 2021 de 190 céntimos de euro Se consolida el 100%

La tercera condición de consolidación es el RoIC. El rango del objetivo se ha incrementado en el límite inferior. La medición del RoIC será la siguiente:

Ponderación	Un tercio
Nivel Mínimo	RoIC de 2021 del 14% Se consolida el 10%
Rango del objetivo (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	RoIC de 2021 entre el 14% y el 16%
Nivel Máximo	RoIC de 2021 del 16% Se consolida el 100%

Existirá un periodo adicional de mantenimiento de las acciones de dos años. Esto significa que se exigirá a los ejecutivos que retengan las acciones durante un mínimo de dos años después de finalizado el periodo de desempeño para fortalecer la alineación entre ejecutivos y accionistas.

Complementos salariales sujetos a tributación y complemento de pensión

Los complementos salariales permanecen invariables en 2019. Los complementos de pensión como porcentaje del salario base se reducirán en relación con los nuevos consejeros ejecutivos contratados externamente tal y como se establece en la política de remuneración.

Asignación fija de Consejeros No Ejecutivos

La asignación fija de los consejeros no ejecutivos se revisó por última vez en 2017 y permanece invariable en 2019. Esta asignación no se ha modificado desde 2011.

Información complementaria

Opciones sobre acciones de los Consejeros

Los siguientes consejeros tenían opciones a coste cero sobre acciones ordinarias de la Compañía, concedidas de acuerdo con el PSP de IAG:

Consejero	Fecha de concesión	Nº de opciones a 1 de enero de 2018	Precio de ejercicio	Opciones ejercidas durante el año	Opciones caducadas durante el año	Opciones concedidas durante el año	Ejercitables desde	Fecha de extinción	Nº de opciones a 31 de diciembre de 2018
Consejeros Ejecutivos									
Willie Walsh	28 de mayo de 2015	309.091	-	-	103.031	-	1 de enero de 2020	31 de diciembre de 2024	206.060
	7 de marzo de 2016	314.233	-	-	-	-	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2025	314.233
	6 de marzo de 2017	311.355	-	-	-	-	1 de enero de 2022	31 de diciembre de 2026	311.355
	10 de mayo de 2018	-	-	-	-	246.020	1 de enero de 2023	31 de diciembre de 2027	246.020
Total		934.679	-	-	103.031	246.020			1.077.668
Enrique Dupuy de Lôme	28 de mayo de 2015	112.364	-	-	37.455	-	1 de enero de 2020	31 de diciembre de 2024	74.909
	7 de marzo de 2016	145.647	-	-	-	-	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2025	145.647
	6 de marzo de 2017	147.198	-	-	-	-	1 de enero de 2022	31 de diciembre de 2026	147.198
	10 de mayo de 2018	-	-	-	-	118.741	1 de enero de 2023	31 de diciembre de 2027	118.741
Total		405.209	-	-	37.455	118.741			486.495

Los derechos asignados el 28 de mayo de 2015 fueron verificados al final del periodo de desempeño y como resultado se consolidó el 66,67% de los mismos, tal y como se detalla en este Informe en la sección de Resultados de la Retribución Variable.

Para determinar el nivel de consolidación se verificará el cumplimiento de las condiciones asociadas a cada una de las demás asignaciones del PSP antes mencionadas. En relación con cada una de estas asignaciones, una tercera parte está condicionada a la evolución del TSR comparada con un índice, una tercera parte está condicionada a los resultados relativos al beneficio por acción (BPA) ajustado y una tercera parte está condicionada a los resultados relativos al rendimiento sobre el capital invertido (RoIC). Estas condiciones se medirán a lo largo de un único periodo de resultados de tres años. Es aplicable a cada una de estas asignaciones, una vez transcurrido el periodo de resultados, un periodo de mantenimiento adicional de dos años.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Compañía de conformidad con las normas del plan en las fechas de las asignaciones del PSP fue el siguiente: 2018: 691 peniques; 2017: 546 peniques; 2016: 541 peniques; y 2015: 550 peniques.

Plan de Diferimiento de Incentivos Otorgados

Los siguientes consejeros tenían derechos condicionales sobre acciones ordinarias de la Compañía otorgados bajo el IADP de IAG (otorgados como consecuencia de los resultados de IAG en los periodos finalizados el 31 de diciembre de 2014, el 31 de diciembre de 2015, el 31 de diciembre de 2016 y 31 de diciembre de 2017).

Consejero	Referido a la asignación de incentivo por desempeño	Fecha de asignación	Número de derechos a 1 de enero de 2018	Asignaciones efectuadas durante el año	Fecha de consolidación	Asignaciones vencidas durante el año	Asignaciones concedidas durante el año	Nº de asignaciones a 31 de diciembre de 2018
Consejeros Ejecutivos								
Willie Walsh	2014	28 de mayo de 2015	151.111	151.111	8 de marzo de 2018	-	-	-
	2015	7 de marzo de 2016	125.693	-	7 de marzo de 2019	-	-	125.693
	2016	6 de marzo de 2017	51.893	-	6 de marzo de 2020	-	-	51.893
	2017	10 de mayo de 2018	-	-	8 de marzo de 2021	-	114.297	114.297
Total			328.697	151.111		-	114.297	291.883
Enrique Dupuy de Lôme	2014	28 de mayo de 2015	50.252	50.252	8 de marzo de 2018	-	-	-
	2015	7 de marzo de 2016	44.665	-	7 de marzo de 2019	-	-	44.665
	2016	6 de marzo de 2017	22.080	-	6 de marzo de 2020	-	-	22.080
	2017	10 de mayo de 2018	-	-	8 de marzo de 2021	-	52.939	52.939
Total			116.997	50.252		-	52.939	119.684

No existen condiciones de desempeño a verificar antes de la consolidación en el caso del IADP, con la excepción del hecho de que el consejero debe seguir contratado por la Compañía en el momento de la consolidación o haber dejado la Compañía en buenos términos (Good Leaver).

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Compañía de conformidad con las normas del plan en la fecha del IADP 2018 era de 691 peniques (2017: 546 peniques; 2016: 541 peniques; y 2015: 550 peniques).

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Compañía de conformidad con las normas del plan en la fecha del IADP 2015 era de 550 peniques. El precio de la acción en la fecha de consolidación de esta asignación (8 de marzo de 2018) era de 629 peniques. El valor monetario de las acciones recibidas era el precio de la acción en la fecha de consolidación multiplicado por el número de acciones consolidadas, tal y como se muestra en la tabla anterior.

Estados financieros

116	Cuenta de resultados consolidada
117	Estado de otro resultado global consolidado
118	Balance de situación consolidado
119	Estado de flujos de efectivo consolidado
120	Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado
122	Notas a las cuentas anuales consolidadas
172	Inversiones del Grupo

Los siguientes estados consolidados del Grupo han sido preparados de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea.

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre

Millones de euros	Nota	Antes de partidas excepcionales 2018	Partidas excepcionales	Total 2018	Antes de partidas excepcionales 2017 (reformulado) ¹	Partidas excepcionales	Total 2017 (reformulado) ¹
Ingresos de pasaje		21.549		21.549	20.285		20.285
Ingresos de carga		1.173		1.173	1.132		1.132
Otros ingresos		1.684		1.684	1.463		1.463
Total ingresos	3	24.406		24.406	22.880		22.880
Gastos de personal	4, 7	4.812	(460)	4.352	4.740	248	4.988
Gastos de combustible y derechos de emisión		5.283		5.283	4.610		4.610
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	4	2.888		2.888	2.673	14	2.687
Tasas de aterrizaje y de navegación		2.184		2.184	2.151		2.151
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	4	1.828		1.828	1.773	19	1.792
Propiedad, TI y otros gastos	4	918	12	930	915	7	922
Gastos comerciales		1.046		1.046	982		982
Depreciación, amortización y deterioro	5	1.254		1.254	1.184		1.184
Gastos de arrendamiento operativo de flota	5	890		890	888		888
Diferencias de tipo de cambio		73		73	14		14
Gastos totales de las operaciones		21.176	(448)	20.728	19.930	288	20.218
Beneficio de las operaciones	3	3.230	448	3.678	2.950	(288)	2.662
Gastos financieros	8	(231)		(231)	(225)		(225)
Ingresos financieros	8	41		41	45		45
Crédito/(cargo) financiero neto correspondiente a pensiones	8	27		27	(28)		(28)
(Cargo)/crédito neto por conversión de moneda extranjera		(19)		(19)	38		38
Otros cargos no operativos	8	(9)		(9)	(11)		(11)
Gastos no operativos netos		(191)		(191)	(181)		(181)
Beneficio antes de impuestos		3.039	448	3.487	2.769	(288)	2.481
Impuestos	9	(558)	(32)	(590)	(538)	66	(472)
Beneficio después de impuestos del ejercicio		2.481	416	2.897	2.231	(222)	2.009
Atribuible a:							
Accionistas de la matriz		2.469		2.885	2.211		1.989
Socios externos		12		12	20		20
		2.481		2.897	2.231		2.009
Beneficio básico por acción (céntimos de €)	10	122,1		142,7	105,9		95,2
Beneficio diluido por acción (céntimos de €)	10	117,7		137,4	102,2		92,0

¹ Reformulado para reflejar las nuevas normas contables NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes" y NIIF 9 "Instrumentos financieros". Véase nota 33.

		Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
Millones de euros	Nota	2018	2017 (reformulado) ¹
<i>Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente en el beneficio neto</i>			
Coberturas de flujos de caja:			
Movimientos del patrimonio neto a valor razonable	29	(517)	101
Reclasificadas y registradas en beneficio neto	29	(480)	28
Movimientos del gasto por coberturas a valor razonable		13	(41)
Diferencias de cambio	29	(80)	(127)
<i>Partidas que no serán reclasificadas en el beneficio neto</i>			
Movimientos en el valor razonable de otras inversiones en patrimonio		(5)	9
Movimientos en el valor razonable de coberturas de flujos de caja		26	-
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	29	(696)	739
Otro resultado global total reconocido del ejercicio, neto de impuestos		(1.739)	709
Beneficio después de impuestos del ejercicio		2.897	2.009
Resultado total reconocido del ejercicio		1.158	2.718
El resultado total es atribuible a:			
Accionistas de la matriz		1.146	2.698
Socios externos	29	12	20
		1.158	2.718

1 Reformulado para reflejar las nuevas normas contables NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes" y NIIF 9 "Instrumentos financieros". Véase nota 33.

Las partidas incluidas en el Estado de resultado global consolidado anterior se presentan netas de impuestos.

Millones de euros	Nota	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017 (reformulado) ¹	1 de enero de 2017 (reformulado) ¹
Activo no corriente				
Inmovilizado material	12	12.437	11.846	12.227
Inmovilizado inmaterial	14	3.198	3.018	3.037
Inversiones contabilizadas por el método de puesta en equivalencia	15	31	30	29
Otras inversiones en patrimonio	16	80	79	73
Activos derivados de retribuciones a empleados	30	1.129	1.023	1.028
Instrumentos financieros derivados	26	221	145	169
Activos por impuesto diferido	9	536	523	561
Otros activos no corrientes	17	309	376	499
		17.941	17.040	17.623
Activo corriente				
Activos no corrientes mantenidos para la venta		-	-	38
Existencias		509	432	458
Deudores comerciales	17	1.597	1.463	1.370
Otros activos corrientes	17	1.175	958	899
Activo por impuesto corriente	9	383	258	228
Instrumentos financieros derivados	26	155	405	329
Otros depósitos remunerados a corto plazo	18	2.437	3.384	3.091
Efectivo y activos líquidos equivalentes	18	3.837	3.292	3.337
		10.093	10.192	9.750
Total activo		28.034	27.232	27.373
Fondos propios				
Capital suscrito	27	996	1.029	1.066
Prima de emisión	27	6.022	6.022	6.105
Acciones propias	27	(68)	(77)	(96)
Otras reservas	29	(236)	(348)	(2.149)
Patrimonio neto atribuido a los accionistas de la sociedad dominante		6.714	6.626	4.926
Socios externos	29	6	307	308
Total patrimonio neto		6.720	6.933	5.234
Pasivo no corriente				
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	22	6.633	6.401	7.589
Obligaciones de retribuciones a empleados	30	289	792	2.363
Pasivo por impuesto diferido	9	453	526	110
Provisiones destinadas a riesgos y gastos	24	2.268	2.113	1.987
Instrumentos financieros derivados	26	423	114	20
Otros pasivos a largo plazo	21	198	222	238
		10.264	10.168	12.307
Pasivo corriente				
Componente corriente de la deuda a largo plazo	22	876	930	926
Acreedores y otras cuentas por pagar	19	3.959	3.723	3.266
Ingresos diferidos por venta de billetes	20	4.835	4.742	4.680
Instrumentos financieros derivados	26	656	111	88
Pasivo por impuesto corriente	9	165	78	101
Provisiones destinadas a riesgos y gastos	24	559	547	771
		11.050	10.131	9.832
Total pasivo		21.314	20.299	22.139
Total patrimonio neto y pasivo		28.034	27.232	27.373

¹ Reformulado para reflejar las nuevas normas contables NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes" y NIIF 9 "Instrumentos financieros". Véase nota 33.

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
		2018	2017 (reformulado) ¹
Flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación			
Beneficio de las operaciones después de partidas excepcionales		3.678	2.662
Depreciación, amortización y deterioro	5	1.254	1.184
Variación del capital circulante		(64)	647
<i>Aumento en deudores comerciales, pagos anticipados, existencias y otros activos corrientes</i>		<i>(650)</i>	<i>(287)</i>
<i>Aumento en acreedores y otras cuentas a pagar, ingresos diferidos por venta de billetes y pasivos corrientes</i>		<i>586</i>	<i>934</i>
Pagos relacionados con reestructuración	24	(220)	(248)
Aportaciones del empleador a planes de pensiones ²	30	(898)	(899)
Costes de servicio de planes de pensiones	30	55	233
Provisiones y otros movimientos distintos de efectivo		(114)	264
Intereses pagados		(149)	(122)
Intereses percibidos		37	29
Impuestos		(343)	(237)
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación		3.236	3.513
Flujos de efectivo procedentes de actividades de inversión			
Adquisición de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial		(2.802)	(1.490)
Venta de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial		574	306
Fondos netos procedentes de la venta de inversiones		-	17
Disminución/(aumento) de otros depósitos remunerados a corto plazo		924	(432)
Otros movimientos de inversión		61	55
Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión		(1.243)	(1.544)
Flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación			
Fondos procedentes de préstamos a largo plazo		1.078	178
Amortización de préstamos		(275)	(148)
Amortización de arrendamientos financieros		(824)	(825)
Adquisición de acciones propias		(500)	(500)
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos		(312)	(21)
Dividendos pagados		(577)	(512)
Flujos de efectivo netos derivados de las actividades de financiación		(1.410)	(1.828)
Aumento neto de efectivo y otros activos líquidos equivalentes		583	141
Diferencias netas por cambio de divisa		(38)	(186)
Efectivo y activos líquidos equivalentes a 1 de enero		3.292	3.337
Efectivo y activos líquidos equivalentes al final del ejercicio	18	3.837	3.292
Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	18	2.437	3.384
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	18	6.274	6.676

1 Reformulado para reflejar las nuevas normas contables NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes" y NIIF 9 "Instrumentos financieros". Véase nota 33.

2 Incluye costes de flujo de efectivo de planes transitorios relacionados con los cambios en los planes de pensiones de British Airways. Véase nota 4.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO
Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018



Millones de euros	Capital suscrito (nota 27)	Prima de emisión (nota 27)	Acciones propias (nota 27)	Otras reservas (nota 29)	Ganancias acumuladas	Total fondos propios	Socios externos (nota 29)	Total patrimonio neto
A 1 de enero de 2018 (reformulado)	1.029	6.022	(77)	(2.626)	2.278	6.626	307	6.933
Beneficio del ejercicio	-	-	-	-	2.885	2.885	12	2.897
Otros resultados globales del ejercicio								
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Ingresos de pasaje	-	-	-	77	-	77	-	77
Gastos de combustible	-	-	-	(565)	-	(565)	-	(565)
Diferencias de tipo de cambio	-	-	-	4	-	4	-	4
Gastos financieros	-	-	-	4	-	4	-	4
Variación neta en el valor razonable de las coberturas de flujos de caja	-	-	-	(491)	-	(491)	-	(491)
Variación neta en el valor razonable de las inversiones en patrimonio	-	-	-	(5)	-	(5)	-	(5)
Variación neta en el valor razonable del gasto por coberturas	-	-	-	13	-	13	-	13
Diferencias de conversión de moneda	-	-	-	(80)	-	(80)	-	(80)
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	-	-	-	-	(696)	(696)	-	(696)
Resultado total reconocido del ejercicio	-	-	-	(1.043)	2.189	1.146	12	1.158
Coberturas reclasificadas y registradas en inmovilizado material	-	-	-	(1)	-	(1)	-	(1)
Coste del pago basado en acciones	-	-	-	-	31	31	-	31
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	-	-	9	-	(15)	(6)	-	(6)
Adquisición de acciones propias	-	-	(500)	-	-	(500)	-	(500)
Dividendo	-	-	-	-	(582)	(582)	-	(582)
Reducción de capital social	(33)	-	500	33	(500)	-	-	-
Dividendo de una filial	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)
Transferencias entre reservas	-	-	-	77	(77)	-	-	-
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	(312)	(312)
A 31 de diciembre de 2018	996	6.022	(68)	(3.560)	3.324	6.714	6	6.720

Millones de euros	Capital suscrito (nota 27)	Prima de emisión (nota 27)	Acciones propias (nota 27)	Otras reservas (nota 29)	Ganancias acumuladas	Total fondos propios	Socios externos (nota 29)	Total patrimonio neto
A 1 de enero de 2017	1.066	6.105	(96)	(2.671)	952	5.356	308	5.664
Reformulado por la adopción de nuevas normas	-	-	-	38	(468)	(430)	-	(430)
A 1 de enero de 2017 (reformulado)	1.066	6.105	(96)	(2.633)	484	4.926	308	5.234
Beneficio del ejercicio	-	-	-	-	1.989	1.989	20	2.009
Otros resultados globales del ejercicio								
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Ingresos de pasaje	-	-	-	84	-	84	-	84
Gastos de combustible	-	-	-	(38)	-	(38)	-	(38)
Diferencias de tipo de cambio	-	-	-	(18)	-	(18)	-	(18)
Variación neta en el valor razonable de las coberturas de flujos de caja	-	-	-	101	-	101	-	101
Variación neta en el valor razonable de las inversiones en patrimonio	-	-	-	9	-	9	-	9
Variación neta en el valor razonable del gasto por coberturas	-	-	-	(41)	-	(41)	-	(41)
Diferencias de conversión de moneda	-	-	-	(127)	-	(127)	-	(127)
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	-	-	-	-	739	739	-	739
Resultado total reconocido del ejercicio	-	-	-	(30)	2.728	2.698	20	2.718
Coste del pago basado en acciones	-	-	-	-	34	34	-	34
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	-	-	19	-	(33)	(14)	-	(14)
Adquisición de acciones propias	-	-	(500)	-	-	(500)	-	(500)
Dividendo	-	-	-	-	(518)	(518)	-	(518)
Reducción de capital social	(37)	-	500	37	(500)	-	-	-
Dividendo de una filial	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)
Transferencias entre reservas	-	(83)	-	-	83	-	-	-
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	(20)	(20)
A 31 de diciembre de 2017	1.029	6.022	(77)	(2.626)	2.278	6.626	307	6.933

1 Antecedentes e información general

International Consolidated Airlines Group S.A. (en adelante, “International Airlines Group”, “IAG” o el “Grupo”) es un grupo de aerolíneas líder en Europa creado para la tenencia de participaciones accionariales en aerolíneas y otros negocios auxiliares. IAG es una sociedad española, registrada en Madrid y constituida el 8 de abril de 2010. El 21 de enero de 2011, British Airways Plc e Iberia Líneas Aéreas de España, S.A. Operadora (en lo sucesivo, “British Airways” e “Iberia” respectivamente) cerraron una operación de fusión por la que se convirtieron en las dos primeras aerolíneas del Grupo. Vueling Airlines, S.A. (“Vueling”) fue adquirida el 26 de abril de 2013 y Aer Lingus Group Plc (“Aer Lingus”) el 18 de agosto de 2015. En la sección dedicada a las inversiones del Grupo, figura una lista de las filiales del Grupo.

Las acciones de IAG se negocian en el mercado principal de valores cotizados de la Bolsa de Londres, así como en las bolsas de Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia (“las Bolsas españolas”) a través del Mercado Continuo Español (Sistema de Interconexión Bursátil Español).

2 Políticas contables significativas

Bases de presentación

Las cuentas anuales consolidadas del Grupo se han elaborado conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea (las NIIF adoptadas por la UE). Las cuentas anuales consolidadas se presentan redondeadas al millón más cercano salvo que se indique lo contrario. Las presentes cuentas anuales se han elaborado sobre la base del coste histórico, excepto algunos activos y pasivos financieros, incluidos los instrumentos financieros derivados y otras inversiones en patrimonio, que se registran al valor razonable. El valor contable de activos y pasivos reconocidos que están sujetos a coberturas de valor razonable se ajustan para registrar cambios de valor razonable atribuibles a los riesgos que se están cubriendo. Para ofrecer información adicional sobre la naturaleza de las partidas no operativas incluidas en la Cuenta de resultados, el Grupo ha incluido una línea adicional, “Otros (cargos)/créditos no operativos”, con análisis adicional provisto en la nota 8 de las cuentas.

Las cuentas anuales del Grupo correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018 han sido autorizadas para su publicación y aprobadas por el Consejo de Administración el 27 de febrero de 2019.

El Consejo de Administración ha tenido en cuenta las actividades de negocio, los principales riesgos e incertidumbres del Grupo y la situación financiera del Grupo, incluidos flujos de caja, posición de liquidez y líneas de financiación comprometidas disponibles. El Consejo de Administración considera que el Grupo cuenta con los recursos necesarios para mantenerse en funcionamiento en el futuro previsible, y por tanto han continuado aplicando el principio de empresa en funcionamiento al elaborar las cuentas anuales.

Consolidación

Las cuentas anuales del Grupo comprenden los estados financieros de la Compañía y sus filiales, ambos a 31 de diciembre, así como la parte atribuible de resultados y reservas de empresas asociadas y negocios conjuntos, ajustada en caso necesario para acomodarse a las políticas contables del Grupo.

Las filiales se consolidan desde la fecha de su adquisición, que es la fecha en la que el Grupo pasa a tener el control, y siguen consolidándose hasta la fecha en la que deja de existir dicho control. Existe control cuando el Grupo obtiene o tiene derecho a rentabilidades variables derivadas de su participación en la entidad y tiene la capacidad de influir en estas rentabilidades mediante el poder que ejerce en dicha entidad.

El Grupo aplica el método de adquisición en la contabilización de combinaciones de negocios. El importe abonado es el valor razonable de los activos traspasados, los pasivos generados y las participaciones emitidas por el Grupo. Los activos adquiridos y pasivos asumidos identificables en una combinación de negocios se miden inicialmente a su valor razonable en la fecha de adquisición. Los socios externos representan la porción de la ganancia o pérdida y de los activos netos de filiales que no pertenecen al Grupo y se presentan por separado en la partida de patrimonio neto del Balance consolidado. Los costes relacionados con adquisiciones se registran en el resultado según se producen.

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

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

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

Información por segmentos

Los segmentos operativos se presentan de modo coherente con el modo en que asigna los recursos el principal responsable de la toma de decisiones operativas. El principal responsable de la toma de decisiones operativas, que se encarga de asignar recursos y evaluar el rendimiento de los segmentos operativos, se ha identificado como el Comité de Dirección de IAG.

Conversión de moneda extranjera

a Divisa funcional y de presentación

Las partidas incluidas en las cuentas anuales de cada una de las entidades del Grupo se miden en la divisa funcional, siendo esta la divisa del entorno económico principal en el que opera la entidad. En particular, British Airways y Avios tienen la libra esterlina como divisa funcional. Las cuentas anuales consolidadas del Grupo se presentan en euros, que es la divisa de presentación del Grupo.

b Transacciones y saldos

Las transacciones realizadas en moneda extranjera se reconocen inicialmente en la moneda funcional aplicando el tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Los saldos monetarios expresados en moneda extranjera se convierten a la divisa funcional a los tipos vigentes en la fecha del Balance. Las ganancias y pérdidas por diferencias de cambio que resulten de la liquidación de esas operaciones y de la conversión a euros de los activos y pasivos monetarios denominados en divisas a los tipos de cambio vigentes en la fecha del Balance se registran en la Cuenta de resultados, excepto cuando se aplica la contabilización de coberturas. Las ganancias y pérdidas por diferencias de cambio resultantes de la conversión de activos y pasivos monetarios clasificados como no corrientes en el Balance de situación se contabilizan en '(Cargos)/créditos netos por conversión de moneda extranjera' en la Cuenta de resultados. Las restantes ganancias y pérdidas resultantes de la conversión de activos y pasivos monetarios se contabilizan en el beneficio de las operaciones.

c Empresas del Grupo

Los activos netos de las operaciones en el extranjero se convierten a euros al tipo de cambio vigente en la fecha del Balance. Los beneficios o pérdidas de esas operaciones se convierten a euros al tipo de cambio medio del ejercicio. Las diferencias de cambio resultantes se imputan directamente en un componente separado del patrimonio neto (Reserva por conversión de moneda) hasta que se produzca la enajenación total o parcial de la inversión, en cuyo momento la porción correspondiente de la diferencia de conversión acumulada se reconoce en la Cuenta de resultados.

Inmovilizado material

El inmovilizado material se contabiliza a coste. El Grupo aplica la política de no revalorizar el inmovilizado material. Se calcula la amortización para depreciar el coste menos el valor residual estimado del activo de forma lineal durante su vida útil. Los valores residuales, en su caso, se revisan anualmente con los valores de mercado vigentes para activos de antigüedad equivalente y las tasas de depreciación se ajustan con carácter prospectivo.

a Intereses capitalizados sobre pagos por anticipado

Los intereses correspondientes a pagos por anticipado de adquisiciones a plazo de aeronaves u otros activos en construcción se capitalizan y se incorporan al coste del activo correspondiente. Los costes de financiación restantes se contabilizan en la Cuenta de resultados en el ejercicio en que se producen.

b Flota

Todas las aeronaves se contabilizan al valor razonable de la contraprestación entregada teniendo en cuenta los descuentos de los fabricantes. Los activos de flota en propiedad o mantenidos en régimen de arrendamiento financiero se desagregan en diferentes componentes y se deprecian de forma lineal a tasas calculadas para reducir el coste de cada componente hasta el valor residual estimado al final de las vidas operativas previstas (que equivale al plazo que sea inferior entre la vida útil o el plazo de arrendamiento). Las tasas de depreciación son específicas para cada tipo de aeronave, en base a los planes de flota del Grupo, dentro de los parámetros generales de 23 años y 5% de valor residual para aeronaves de corto radio y 25 años y 5% de valor residual para aeronaves de largo radio.

Las modificaciones de interiores de cabina, incluidas las necesarias por cambio o relanzamiento de marcas, se deprecian en el plazo que sea inferior entre cinco años o la vida económica restante de la aeronave.

Los repuestos de aeronaves y motores adquiridos por introducción o expansión de la flota, así como los repuestos rotables adquiridos por separado, se contabilizan como inmovilizado material y suelen depreciarse de forma acorde a la flota con la que están relacionados.

Los gastos significativos de puesta a punto, incluidas piezas de repuesto y costes laborales, se capitalizan y amortizan en el plazo de la vida media prevista entre las revisiones pesadas. Todas las demás piezas de recambio y otros costes relacionados con el mantenimiento de activos de flota (incluido el mantenimiento provisto por contratos de "pago por consumo") se registran en la Cuenta de resultados cuando se utilizan o se producen, según el caso.

c Otro inmovilizado material

Se reconoce una provisión para la depreciación de todo el inmovilizado material. Los inmuebles, excepto los terrenos en propiedad, se deprecian de forma lineal durante su vida útil prevista, en periodos que no excedan 50 años, o, en el caso de inmuebles arrendados, en el plazo de duración del arrendamiento, si este es más corto. El equipo se deprecia en periodos que van de 4 a 20 años.

d Activos en régimen de arrendamiento

Cuando los activos se financian mediante arrendamiento financiero, por el cual todos los riesgos y los beneficios de la titularidad se trasladan al Grupo, los activos se tratan como si hubieran sido objeto de compra directa. El importe registrado como coste del inmovilizado material representa la suma de los elementos de capital pagaderos durante el plazo del arrendamiento. La obligación correspondiente, reducida por los pagos realizados en virtud del arrendamiento financiero, se registra en la cuenta de deudas.

El importe registrado como coste del inmovilizado material se deprecia de la forma descrita en los párrafos anteriores sobre flota, y la parte correspondiente a intereses de los pagos realizados por el arrendamiento se registran como gastos por intereses en la Cuenta de resultados.

El total de pagos mínimos, medidos al inicio, en virtud de todos los acuerdos de arrendamiento restantes, denominados arrendamientos operativos, se registra en la Cuenta de resultados en importes anuales iguales durante el plazo del arrendamiento. Respecto a aeronaves, algunos contratos de arrendamiento operativo dan al Grupo la opción de poner fin a los arrendamientos tras un periodo inicial limitado, sin añadir obligaciones financieras importantes. En algunos casos, el Grupo puede ampliar el periodo de arrendamiento inicial en condiciones predeterminadas; a estos contratos se los denomina arrendamientos operativos prorrogables.

A la hora de decidir cuál es la clasificación adecuada, se considera el fondo de la transacción, más que la forma. Entre los factores que se consideran, cabe mencionar los siguientes: si el arrendamiento transfiere la titularidad del activo al arrendatario al final del periodo de alquiler; si el arrendatario tiene la opción de comprar el activo a un precio que sea suficientemente inferior al valor razonable en la fecha de ejercicio; si el plazo de arrendamiento abarca la mayor parte de la vida económica del activo y, si el valor actual de los pagos mínimos por arrendamiento futuros equivalen al menos sustancialmente a todo el valor razonable del activo arrendado.

2 Políticas contables significativas continuación

Inmovilizado inmaterial

a Fondo de comercio

El fondo de comercio se produce en la adquisición de filiales, empresas asociadas y negocios conjuntos y representa el exceso de la contraprestación abonada sobre el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables de la entidad adquirida. Cuando el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables de la entidad adquirida es superior a la contraprestación pagada, se reconoce un fondo de comercio de inmediato en la Cuenta de resultados.

A efectos de valorar el deterioro, el fondo de comercio se agrupa en los niveles más bajos para los que existen flujos de caja identificables por separado (unidades generadoras de efectivo). El fondo de comercio se somete a pruebas de deterioro anualmente y siempre que existan indicios de que el valor contable pueda no ser recuperable.

b Marcas

Las marcas resultantes de la adquisición de filiales se reconocen inicialmente a valor razonable en la fecha de adquisición. Las marcas ya consolidadas en el mercado y que se espera sean utilizadas por plazo indefinido no se amortizan, sino que se valoran anualmente a efectos de deterioro.

c Programas de fidelización de clientes

Los programas de fidelización de clientes resultantes de la adquisición de filiales se reconocen inicialmente a valor razonable en la fecha de adquisición. Los programas de fidelización de clientes con una vida útil prevista definida se amortizan en el plazo restante de vida útil prevista. Los programas de fidelización de clientes ya establecidos y que se estima vayan a ser utilizados indefinidamente no se amortizan, sino que se valoran anualmente a efectos de deterioro.

d Derechos de aterrizaje

Los derechos de aterrizaje adquiridos en combinaciones de negocio se reconocen a valor razonable en la fecha de adquisición. Los derechos de aterrizaje adquiridos de otras aerolíneas se capitalizan al coste.

Los derechos de aterrizaje capitalizados que no se encuentran en la UE se amortizan de forma lineal en un periodo no superior a 20 años. Los derechos de aterrizaje capitalizados que se encuentran dentro de la UE no se amortizan, ya que la normativa establece que dichos derechos sean perpetuos.

e Inmovilizado inmaterial basado en contratos

El inmovilizado inmaterial basado en contratos adquirido en combinaciones de negocio se reconoce inicialmente a valor razonable en la fecha de adquisición y se amortiza en el plazo restante de duración del contrato.

f Software

El coste de adquisición o desarrollo de software informático que puede separarse de un elemento de hardware relacionado se capitaliza por separado y se amortiza de forma lineal generalmente en un periodo no superior a cinco años, aunque ciertos desarrollos de software específicos se amortizan en un periodo de hasta 10 años.

g Derechos de emisión

Las compras de derechos de emisión se reconocen al coste. Los derechos de emisión no se revaloran ni se amortizan, sino que se someten a pruebas de deterioro siempre que existan indicios de que el valor contable pueda no ser recuperable.

Deterioro de activos no financieros

Los activos que tienen una vida útil indefinida no están sujetos a amortización y se someten a pruebas de deterioro con carácter anual. Los activos sujetos a amortización se revisan a efectos de deterioro siempre que acontecimientos o cambios de circunstancias indiquen que el valor contable pueda no ser recuperable. Se reconoce una pérdida por deterioro por el importe por el cual el valor contable del activo excede su importe recuperable. El importe recuperable es el mayor entre el valor razonable de un activo menos los costes relacionados con su venta y su valor en uso. Los activos no financieros distintos del fondo de comercio que han sufrido deterioro se revisan a efectos de posible reversión del deterioro en cada fecha de cierre.

a Inmovilizado material

El valor contable se revisa a efectos de deterioro cuando los acontecimientos o los cambios de circunstancias indican que el valor contable puede no ser recuperable, y las pérdidas por deterioro acumuladas se muestran como una reducción del valor contable del inmovilizado material.

b Inmovilizado inmaterial

Los activos inmateriales se mantienen al coste y, o bien se amortizan de forma lineal a lo largo de su vida económica, o se considera que tienen una vida económica indefinida y no se amortizan. Los activos inmateriales con vida indefinida se someten a pruebas de deterioro anualmente o con más frecuencia cuando por incidentes o cambios en las circunstancias existan indicios de que el valor contable puede no ser recuperable.

Inversiones en empresas asociadas y negocios conjuntos

Una empresa asociada es una empresa en la que el Grupo mantiene una participación a largo plazo y en la que tiene el poder de ejercer influencia significativa. Cuando el Grupo no puede ejercer control sobre una entidad en la que su participación es superior al 51%, la participación en el capital recibe el tratamiento de empresa asociada.

Un negocio conjunto es un tipo de acuerdo conjunto por el que las partes que comparten el control de la entidad tienen derechos sobre los activos netos del negocio conjunto. El control compartido es el acuerdo, contraído contractualmente, de compartir el control sobre una actividad, que existe exclusivamente cuando las decisiones sobre las actividades pertinentes exigen el consentimiento unánime de las partes que comparten el control. Las consideraciones tomadas para determinar la influencia significativa o el control conjunto son similares a aquellas que son necesarias para determinar el control sobre las filiales.

Las inversiones en empresas asociadas y negocios conjuntos se contabilizan por el método de puesta en equivalencia y se contabilizan inicialmente a coste. Los intereses del Grupo en los activos netos de empresas asociadas y negocios conjuntos se incluyen en el epígrafe de Inversiones contabilizadas por el método de puesta en equivalencia del Balance de situación, y la participación en sus resultados se registra en la Cuenta de resultados, por debajo del resultado de las operaciones. Los resultados atribuibles de esas empresas adquiridas o vendidas durante el ejercicio se registran por el periodo correspondiente de titularidad.

Instrumentos financieros

a Otras inversiones en patrimonio

Otras inversiones en patrimonio son activos financieros que no son derivados, incluyendo las inversiones cotizadas y no cotizadas, excluidas las participaciones en empresas asociadas y negocios conjuntos. En el reconocimiento inicial, estas inversiones en el patrimonio se designan irrevocablemente como medidas a valor razonable en el Estado del resultado global. Posteriormente, se miden a valor razonable y los cambios en el valor razonable se reconocen en el Estado del resultado global, sin trasladar las ganancias y las pérdidas a la Cuenta de resultados cuando la inversión se vende. Los dividendos percibidos de otras participaciones accionariales se reconocen en la Cuenta de resultados.

El valor razonable de las inversiones cotizadas se determina por referencia a los precios de cotización al cierre de jornada en la fecha del Balance de situación. Cuando no haya un mercado activo, el valor razonable se determina utilizando técnicas de valoración.

b Otros depósitos remunerados

Otros depósitos remunerados, constituidos principalmente por fondos mantenidos en bancos y otras entidades financieras con flujos de caja contractuales que son únicamente pagos de principal e intereses, se contabilizan a coste amortizado aplicando el método del interés efectivo.

c Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura

Los instrumentos financieros derivados comprenden contratos *swap* de tipos de interés, derivados de divisas y derivados de cobertura de combustible (incluidos opciones, *swaps* y futuros) y se reconocen inicialmente a valor razonable en la fecha en que se celebra el contrato de derivados y, posteriormente, se vuelven a valorar a su valor razonable. Se clasifican como instrumentos financieros en pérdidas y ganancias. El método de reconocimiento de la ganancia o pérdida resultante de la revaluación depende de si el derivado ha sido designado como instrumento de cobertura y, en tal caso, de la naturaleza del elemento que cubre (como se detalla más adelante, en el apartado sobre coberturas de flujos de caja). El valor temporal de las opciones se excluye del instrumento de cobertura designado y se contabiliza como un gasto de cobertura. Los movimientos en el valor temporal de las opciones se reconocen en el Estado de resultado global hasta que la transacción subyacente afecte a la Cuenta de resultados.

Las ganancias o pérdidas por diferencias de tipo de cambio sobre inversiones monetarias se llevan a la Cuenta de resultados, salvo que la partida se haya designado y se evalúe como instrumento de cobertura eficaz. Las ganancias y pérdidas de tipo de cambio sobre inversiones no monetarias se registran en el patrimonio neto.

Los préstamos a largo plazo se registran a coste amortizado, incluidos arrendamientos que contienen *swaps* de tipos de interés estrechamente relacionados con la financiación subyacente y, que por ello, no se contabilizan como un derivado implícito.

d Coberturas de flujos de caja

Las variaciones del valor razonable de instrumentos financieros derivados designados como de cobertura de un flujo de caja futuro altamente probable y evaluados como eficaces se registran en patrimonio neto. Las ganancias y pérdidas sobre instrumentos financieros derivados no designados como coberturas de flujos de caja se reflejan en la Cuenta de pérdidas y ganancias. Las ganancias y pérdidas registradas en patrimonio neto se reflejan en la Cuenta de resultados cuando los flujos de caja cubiertos se registran en la Cuenta de resultados o cuando ya no se espera que se produzca la partida cubierta.

Algunas amortizaciones de préstamos denominados en dólares estadounidenses, euros, yenes japoneses y yuanes chinos se designan como coberturas de flujos de caja de ingresos futuros altamente probables en moneda extranjera. Las diferencias de tipo de cambio resultantes de la conversión de esas amortizaciones se registran en el patrimonio neto, y se reflejan en la Cuenta de resultados cuando los ingresos futuros afectan a los resultados o si deja de preverse que vayan a producirse.

e Deuda convertible

Los bonos convertibles se clasifican como instrumentos compuestos formados por un elemento de pasivo y un elemento de patrimonio. En la fecha de emisión, se calcula el valor razonable del elemento de pasivo usando el tipo de interés de mercado vigente para la deuda no convertible de características similares y posteriormente se registra a coste amortizado usando el método del interés efectivo hasta que el pasivo se extinga por conversión o vencimiento de los bonos, y se reconoce en el epígrafe Deudas financieras remuneradas. La diferencia entre los fondos obtenidos de la emisión de los bonos convertibles y el valor razonable asignado al elemento de pasivo, que representa la opción implícita de conversión de la obligación en instrumentos de patrimonio del Grupo, se registra en el epígrafe Efecto en patrimonio del bono convertible en Otras reservas y no es objeto de una nueva valoración posterior.

Los costes de emisión se distribuyen entre el elemento de pasivo y el elemento de patrimonio de los bonos convertibles, en su caso, en función de su relativo valor contable en la fecha de la emisión. La parte relacionada con el elemento de patrimonio se imputa directamente al patrimonio neto.

Los gastos por intereses relacionados con el pasivo se calculan aplicando al elemento de pasivo del instrumento el tipo de interés efectivo de títulos de deuda no convertible de características similares. La diferencia entre este importe y el interés abonado se suma al valor contable del pasivo.

f Deterioro de activos financieros

En cada fecha de balance, el Grupo reconoce provisiones por pérdidas crediticias previstas en activos financieros a coste amortizado basándose en las pérdidas a doce meses o a lo largo de su vida útil, dependiendo de si se ha producido un aumento significativo del riesgo crediticio desde el reconocimiento inicial. Este enfoque simplificado, basado en el cálculo y reconocimiento de las pérdidas crediticias previstas a lo largo de la vida útil, se aplica a los contratos que tienen un vencimiento de un año o menos, incluidos los deudores comerciales.

2 Políticas contables significativas continuación

Planes de retribución a empleados

a Obligaciones por pensiones

El Grupo tiene planes tanto de prestación definida como de aportación definida. Un plan de aportación definida es un plan de pensiones en virtud del cual el Grupo paga aportaciones fijas a una entidad independiente. El Grupo no tiene obligaciones legales o implícitas de pagar otras aportaciones si el fondo no mantiene suficientes activos para pagar a todos los empleados los beneficios por los servicios prestados en periodos anteriores o en el periodo actual.

Los planes de prestación definida suelen definir el importe de la prestación por pensión que el empleado recibirá cuando se jubile, y que suele depender de uno o más factores, como la edad, los años de servicio y la retribución.

La obligación neta del Grupo con respecto a los planes de pensiones de prestación definida se calcula por separado para cada plan mediante la estimación del importe de las prestaciones futuras devengadas por los empleados como contraprestación por sus servicios en el ejercicio actual y ejercicios precedentes. La prestación se descuenta para determinar su valor actual y se deduce el valor razonable de los activos afectos a los planes. El tipo de descuento es el rendimiento en la fecha de balance de bonos de empresa de calificación crediticia AA en la moneda adecuada, con duraciones aproximadas a las de las obligaciones del Grupo. Un actuario cualificado realiza el cálculo aplicando el método de la unidad de crédito proyectada. Cuando el cálculo de la prestación neta arroja un activo para el Grupo, el activo reconocido se limita al valor actual de cualquier reembolso futuro del plan o reducción de las aportaciones futuras al plan (el "techo de activos"). El valor razonable de los activos del plan se basa en información de precio de mercado y, en el caso de títulos cotizados, es el precio de demanda publicado. El valor razonable de pólizas de seguros que se ajustan exactamente al importe y al plazo de todas o algunas prestaciones pagaderas en virtud del plan se considera como el valor presente de las obligaciones relacionadas. Los *swaps* de longevidad se miden a su valor razonable.

Los costes por servicios prestados corrientes se reconocen dentro de gastos de personal en el ejercicio en que se producen. Los costes por servicios prestados pasados se reconocen cuando se modifica o reduce el plan, o cuando el Grupo reconoce los correspondientes costes de reestructuración o prestaciones por rescisión de contrato. El interés neto se calcula aplicando la tasa de descuento utilizada para medir las obligaciones por prestaciones definidas al comienzo del periodo al pasivo o activo por prestaciones definidas neto, teniendo en cuenta cualquier cambio que se produzca en el pasivo o activo neto por prestaciones definidas durante el periodo como resultado de aportaciones y pagos de prestaciones. Los intereses netos y otros gastos relacionados con los planes de prestaciones definidas se reconocen en la Cuenta de resultados. Las revaluaciones, formadas por ganancias y pérdidas actuariales, el efecto del techo de activos (excluidos intereses) y la rentabilidad de los activos afectos al plan (excluidos intereses), se reconocen inmediatamente en el Estado del resultado global. Las revaluaciones no se reclasifican a la Cuenta de resultados en periodos posteriores.

b Prestaciones por rescisión de contrato laboral

Las prestaciones por rescisión de contrato laboral se reconocen cuando el contrato de empleo es rescindido por el Grupo antes de su fecha normal de finalización, o cuando un empleado acepta un despido voluntario a cambio de dichas prestaciones. El Grupo reconoce las prestaciones por rescisión de contrato laboral cuando demuestra su intención de poner fin al empleo de trabajadores conforme a un plan formal detallado para el que no haya una posibilidad realista de cancelación, o de proporcionar prestaciones por rescisión de contrato laboral como consecuencia de una oferta realizada para promover el despido voluntario.

Otras prestaciones a los empleados se reconocen cuando se considera que existe una obligación presente.

Impuestos

Los activos y pasivos fiscales corrientes se valoran al importe que se espera cobrar o pagar a las autoridades fiscales, conforme a los tipos impositivos y la legislación aplicables o promulgados con carácter sustantivo en la fecha del balance.

Los impuestos sobre sociedades diferidos se registran en relación a todas las diferencias temporarias existentes entre la base fiscal de los activos y pasivos y sus valores contables reflejados en las cuentas anuales, con las siguientes excepciones:

- cuando la diferencia temporaria se deba al reconocimiento inicial del fondo de comercio o de un activo o pasivo en una operación que no es una combinación de negocios y que, en el momento de la transacción, no afecta a las pérdidas o ganancias contables ni fiscales;
- con respecto a las diferencias fiscales temporarias asociadas a inversiones en filiales o empresas asociadas, cuando el momento de reversión de las diferencias temporarias pueda controlarse y sea probable que éstas no reviertan en un futuro previsible; y
- los activos por impuestos diferidos se reconocen en la medida en que resulte probable que se vaya a disponer de ganancias fiscales futuras que permitan la aplicación de las diferencias temporarias deducibles, los créditos fiscales derivados de ejercicios anteriores o las pérdidas fiscales.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos no se descuentan y se valoran a tipos impositivos que se estima que vayan a ser de aplicación al realizarse los activos o pagarse los pasivos, conforme a los tipos impositivos y a la legislación vigente o promulgada con carácter sustantivo en la fecha del balance.

El impuesto sobre beneficios se carga o abona directamente al patrimonio neto en la medida en la que se relaciona con partidas que se abonan o cargan al patrimonio. De lo contrario, el impuesto sobre beneficios se registra en la Cuenta de resultados.

Existencias

Las existencias se valoran al importe menor entre el coste y el valor realizable neto. El coste se determina mediante el método del coste medio ponderado. Las existencias se componen principalmente de piezas de repuesto de aeronaves, piezas reparables de motores de aeronaves y combustible.

Efectivo y otros activos líquidos equivalentes

El efectivo y otros activos líquidos equivalentes comprenden el efectivo disponible y los depósitos mantenidos en entidades financieras a la vista o que venzan en un plazo de tres meses desde la fecha de adquisición y que no estén sujetos a un riesgo significativo de cambio de valor.

Pagos basados en acciones

El Grupo posee una serie de planes de pagos basados en acciones liquidados mediante instrumentos de patrimonio, en virtud de los cuales el Grupo proporciona instrumentos de patrimonio del Grupo como contraprestación por servicios de empleados. El valor razonable de los planes de pagos basados en acciones se calcula en la fecha en que se conceden usando un modelo de valoración proporcionado por especialistas externos. El coste resultante, ajustado para reflejar el nivel esperado y real de los derechos consolidados del plan, se carga en la Cuenta de resultados durante el periodo en que se consolida el derecho a las opciones. En la fecha de cada balance de situación, antes de la consolidación de derechos, se calcula el gasto acumulado, que representa en qué medida ha expirado el periodo de consolidación de derechos, teniendo en cuenta la estimación de la Dirección sobre si se alcanzaron o no las condiciones ajenas al mercado y por lo tanto el número de instrumentos de patrimonio que se vayan a otorgar en última instancia. Las variaciones que experimente el gasto acumulado desde la fecha del balance anterior se registran en la Cuenta de resultados con el correspondiente asiento en el patrimonio neto.

Provisiones

Se constituyen provisiones cuando existe una obligación relacionada con un pasivo actual derivado de un hecho pasado y cuando el importe de dicha obligación pueda estimarse con fiabilidad.

Las indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados se reconocen en cuanto a la tripulación de vuelo que reúne ciertas condiciones y que, por consiguiente, tiene la opción de mantenerse en reserva o jubilarse anticipadamente. El Grupo debe seguir remunerando a dichos empleados hasta que estos llegan a la edad legal de jubilación. El cálculo se realiza por actuarios independientes utilizando el método de la unidad de crédito proyectada.

Otras provisiones relacionadas con empleados incluyen gastos directamente asociados a una reorganización empresarial tales como pagos por rescisión de contratos (provisiones de reestructuración), cuando los planes de reorganización están suficientemente detallados y avanzados y cuando se han comunicado oportunamente a las partes afectadas en la fecha de balance de situación.

Si el efecto es material, los flujos de caja futuros esperados se descuentan usando una tasa que refleje, cuando proceda, los riesgos específicos de esa provisión. Cuando se emplee el descuento, el aumento de la provisión que se deba al efecto del descuento del mismo se registra como gasto financiero.

Reconocimiento de ingresos

Los ingresos del Grupo derivan principalmente de servicios de transporte tanto para pasajeros como para carga. Los ingresos se reconocen cuando el servicio de transporte ha sido prestado. Los billetes de pasajeros en general se pagan previamente al transporte y se registran, netos de descuentos, como ingresos diferidos procedentes de ventas de billetes en pasivos corrientes hasta que el cliente ha volado. Los billetes no utilizados se reconocen como ingresos tras la fecha contractual de salida utilizando estimaciones sobre el momento de reconocimiento basados en los términos y condiciones de los billetes y análisis estadísticos de las tendencias históricas.

El Grupo analiza si actúa como agente o principal en relación con los servicios de transporte considerando si tiene una obligación de ejecución para prestar servicios al cliente o si su obligación es gestionar la prestación del servicio por parte de un tercero.

Otros ingresos, como los de mantenimiento, *handling*, hoteles, vacaciones y comisiones, se reconocen a medida que se satisface la obligación de ejecución (a lo largo del tiempo) usando una metodología apropiada que refleja la actividad que se ha realizado para satisfacer la obligación relacionada.

Programas de fidelización de clientes

Los principales programas de fidelización del Grupo son: Executive Club, Iberia Plus, Avios, Vueling Club y Aer Club. Los programas de fidelización de clientes permiten a los viajeros acumular puntos Avios que pueden canjear por varios premios principalmente de viaje, incluidos vuelos, hoteles y alquiler de coches. También se venden puntos Avios a socios comerciales para su uso en actividades de fidelización.

El Grupo ha identificado varias obligaciones de ejecución en relación con la venta de puntos Avios. Los ingresos asociados con servicios de marca y marketing y los ingresos asociados con puntos Avios se han determinado sobre la base del precio de venta independiente relativo de cada obligación de ejecución. Los ingresos relacionados con los servicios de marca y marketing se reconocen en el momento de emitir los puntos. Los ingresos atribuidos a los puntos Avios se difieren en el Balance como pasivo corriente y se reconocen en el momento de canjear los puntos. Cuando los puntos se canjean por productos suministrados por proveedores ajenos al Grupo, los ingresos se reconocen en la Cuenta de resultados netos de costes relacionados, ya que el Grupo considera que actúa como agente en estas transacciones de canje.

El Grupo calcula el precio de venta independiente de las obligaciones de ejecución relacionadas con los servicios de marca y marketing haciendo referencia al importe que un tercero estaría dispuesto a pagar por acceder a marcas comparables en el periodo durante el cual disponen de acceso en el marco de una operación realizada en condiciones de mercado. El precio de venta independiente de los puntos Avios está basado en el valor de los premios por los que podrían canjearse los puntos. Basándose en los resultados de modelos estadísticos, el Grupo también reconoce ingresos asociados con la proporción de premios acumulados que previsiblemente no se van a canjear.

2 Políticas contables significativas continuación

Partidas excepcionales

Las partidas excepcionales son aquellas que, en opinión de la Dirección, deben presentarse de forma separada dados su tamaño o incidencia. La columna de partidas excepcionales de la Cuenta de resultados incluye partidas como una reestructuración significativa, el efecto de las operaciones de combinación de negocios que no contribuyen a los resultados de las operaciones continuadas del Grupo y el efecto de la venta, baja o deterioro de una inversión en un negocio.

Las operaciones de combinación de negocios incluyen partidas monetarias, como los costes derivados de la realización de la transacción, y partidas no monetarias como ganancias o pérdidas contables reconocidas en la Cuenta de resultados, como el fondo de comercio y las pérdidas en adquisiciones por etapas.

Estimaciones, hipótesis y supuestos contables críticos

La elaboración de las cuentas anuales exige juicios, estimaciones y supuestos de la Dirección que afectan a la aplicación de políticas y los importes de activos y pasivos, ingresos y gastos registrados. Dichos juicios, estimaciones y supuestos relacionados se basan en experiencia histórica y en otros factores diversos considerados razonables bajo determinadas circunstancias. Los resultados que realmente se obtengan en el futuro pueden diferir de las hipótesis y estimaciones que constituyen la base sobre la que se ha elaborado la información financiera. Estos supuestos subyacentes se revisan constantemente. Las revisiones de las estimaciones contables se reconocen prospectivamente.

Estimaciones

Las estimaciones y supuestos que presentan un riesgo significativo de provocar un ajuste material de los valores contables de activos y pasivos en el siguiente ejercicio financiero son como sigue.

a Obligaciones de retribuciones a empleados, indemnizaciones por bajas de empleados, otras provisiones de reestructuración relacionadas con empleados

A 31 de diciembre de 2018 el Grupo reconoció 1.129 millones de euros relacionados con activos derivados de retribuciones a empleados (2017: 1.023 millones de euros) y 289 millones de euros relacionados con obligaciones de retribuciones a empleados (2017: 792 millones de euros). Más información relacionada con obligaciones de retribuciones a empleados en la nota 30.

El coste de las obligaciones de retribuciones a empleados, indemnizaciones por despido y otras provisiones relacionadas con los empleados se determina mediante valoraciones actuariales. La valoración actuarial conlleva la realización de supuestos sobre las tasas de descuento, las tasas de rentabilidad esperadas de los activos, los futuros incrementos salariales, las tasas de mortalidad y los aumentos de pensiones futuros. Debido a la naturaleza de largo plazo de esos planes, los supuestos están sujetos a incertidumbre significativa. Los supuestos relacionados con estos planes se detallan en las notas 24 y 30. El Grupo determina los supuestos que van a utilizarse consultándolo con actuarios cualificados. En relación con los aumentos futuros de las pensiones del *Airways Pension Scheme*, el 5 de julio de 2018, el Tribunal de Apelación publicó su sentencia, que sostenía la apelación de British Airways, concluyendo que el Administrador no tenía potestad para introducir una norma de incremento discrecional. En la nota 31 se ofrece más información sobre este proceso judicial. La sensibilidad a los cambios en los supuestos de incremento de las pensiones se recoge en la nota 30.

El 26 de octubre de 2018, el Alto Tribunal de Justicia de Inglaterra y Gales falló en una disputa entre Lloyds Banking Group Pension Trustees Limited, en calidad de demandante, y Lloyds Bank plc y otras entidades, en calidad de demandados, en relación con el derecho de las mujeres partícipes de varios planes de pensiones a recibir un trato igualitario en lo que respecta a las prestaciones de jubilación. El fallo afecta a varios de los planes de pensiones de empresa del Grupo, como se indica en la nota 30.

Aunque la sentencia del caso Lloyds ha aclarado algo la cuestión, persisten varias incertidumbres sobre cómo se debería aplicar el cálculo de la obligación de igualdad de la *Guaranteed Minimum Pension* (GMP). El gobierno británico también podría elaborar directrices sobre la aplicación de la equiparación de las pensiones mínimas garantizadas. A la hora de determinar la obligación para estos estados financieros, el Grupo ha supuesto que los Administradores adoptarán el Método C2, que se identificó en la sentencia del caso Lloyds como el método con menor grado de interferencia que podría aplicarse sin el acuerdo del promotor. El coste definitivo de la equiparación de las pensiones mínimas garantizadas será determinado cuando existan más directrices disponibles y podría ser mayor o menor que la estimación actual.

Las provisiones por reestructuración son estimaciones sobre las obligaciones futuras. El Grupo realiza juicios a la hora de determinar los gastos directos de reorganización previstos en función de planes que están suficientemente detallados y avanzados.

b Reconocimiento de ingresos

A 31 de diciembre de 2018 el Grupo reconoció 4.835 millones de euros relacionados con ingresos diferidos por venta de billetes (2017: 4.742 millones de euros), de los cuales 1.769 millones de euros (2017: 1.752 millones de euros) están relacionados con programas de fidelización de clientes.

Los ingresos de pasaje se reconocen cuando se proporciona el transporte. En el momento del transporte, también se reconocen ingresos en relación con billetes que no se espera se vayan a utilizarse ("billetes no utilizados"). Los ingresos relacionados con billetes no utilizados se estiman basándose en los términos y condiciones de los billetes y las tendencias históricas.

Los ingresos relativos a la emisión de puntos en el marco de programas de fidelización de clientes están basados en los precios de venta independientes relativos a las obligaciones de ejecución relacionadas (marca, marketing y puntos), determinados usando técnicas de valoración. El precio de transacción de los servicios de marca y marketing se determina usando metodologías específicas de valoración de marca. El precio de transacción de los puntos se calcula en función del valor de los premios por los que se podrían canjear los puntos y se reduce para tener en cuenta la proporción de premios acumulados que previsiblemente no van a canjear los clientes. El Grupo calcula el número de puntos que previsiblemente no se van a canjear (usando modelos estadísticos y tendencias históricas), así como la composición y el valor razonable de los premios acumulados. Una variación de un punto porcentual en la hipótesis sobre los puntos que previsiblemente no se van a canjear provocará un ajuste en los ingresos diferidos de 100 millones de euros, con un ajuste compensatorio en los ingresos y el beneficio de las operaciones del año.

Las tres estimaciones contables que figuran a continuación conllevan un alto grado de juicio y complejidad, o bien son áreas donde las estimaciones son significativas para los estados financieros. No obstante, estas estimaciones contables no suponen grandes fuentes de incertidumbre que conlleven un riesgo significativo de provocar un ajuste sustancial en los importes contables de los activos y pasivos dentro del siguiente año.

c Impuestos sobre sociedades

A 31 de diciembre de 2018, el Grupo reconoció 536 millones de euros relacionados con activos por impuesto diferido (2017: 523 millones de euros). Más información acerca de los pasivos por impuesto corriente y diferido en la nota 9.

El Grupo está sujeto a impuestos sobre sociedades en numerosas jurisdicciones. Se requieren estimaciones para determinar la provisión global para impuestos sobre sociedades. Existen muchas transacciones y cálculos para los que la determinación del impuesto final es incierta, porque podría no estar claro cómo se aplica la legislación tributaria a una transacción o circunstancia particular. El Grupo reconoce pasivos en relación a asuntos de inspección fiscal anticipada. Cuando el resultado final de las actuaciones de inspección es distinto de los importes registrados inicialmente, esas diferencias afectarán a los activos y pasivos fiscales corrientes y diferidos en el periodo en el que se determina.

El Grupo únicamente reconoce activos por impuestos diferidos en la medida en que resulte probable que se vaya a disponer de ganancias fiscales futuras que permitan la aplicación de las diferencias temporales deducibles, los créditos fiscales derivados de ejercicios anteriores o las pérdidas fiscales. La Dirección tiene en consideración los resultados operativos del ejercicio actual y los resultados previstos en el plan de negocio aprobado para evaluar la probabilidad de la recuperabilidad. El Plan de negocio se basa en el uso de hipótesis, estimaciones y juicios en relación con los resultados e indicadores económicos futuros.

d Deterioro de activos no financieros

A 31 de diciembre de 2018, el Grupo reconoció 2.403 millones de euros relacionados con activos intangibles de vida indefinida, incluido el fondo de comercio (2017: 2.363 millones de euros). Más información acerca de estos activos en la nota 14.

El Grupo evalúa si existen indicios de deterioro en alguno de los activos no financieros en cada fecha de cierre. El fondo de comercio y el inmovilizado inmaterial con vida económica indefinida se someten a pruebas de deterioro anualmente y en cualquier otro momento en el que existan dichos indicios. Los importes recuperables de unidades generadoras de efectivo se han determinado sobre la base de cálculos de valor en uso. Estos cálculos requieren aplicar estimaciones e hipótesis, como se indica en la nota 14.

Otros activos no financieros se someten a pruebas de deterioro cuando existen indicios de que los importes contables pueden no ser recuperables.

e Valores residuales y vidas útiles de los activos

A 31 de diciembre de 2018 el Grupo reconoció 12.437 millones de euros relacionados con inmovilizado material (2017: 11.846 millones de euros). Más información acerca de estos activos en la nota 12.

El Grupo estima las vidas útiles y los valores residuales del inmovilizado material, incluidos los activos de flota basándose en los planes de red y los valores recuperables. Las vidas útiles y los valores residuales se vuelven a valorar anualmente teniendo en cuenta los últimos planes de flota e información del plan de negocio.

Juicios

Gastos de mantenimiento y otros costes de flota

A 31 de diciembre de 2018, el Grupo reconoció 1.359 millones de euros relacionados con provisiones de mantenimiento, reparaciones y devoluciones por valor (2017: 1.125 millones de euros). Más información acerca de los movimientos de esta provisión en la nota 24.

El Grupo tiene diversos contratos con terceros para reparar o sustituir piezas de motores y para otros controles de mantenimiento. Estos acuerdos son complejos y suelen cubrir varios años. El Grupo aplica su juicio al determinar las estimaciones empleadas para igualar el consumo de repuestos y otros costes asociados con el mantenimiento de flota con el cargo apropiado en la Cuenta de resultados. Las obligaciones de mantenimiento de aeronaves dependen de la utilización de los aviones, los intervalos previstos de mantenimiento, los costes futuros de mantenimiento y el estado de los aviones.

Cambios de políticas contables y de presentación de información

a Normas nuevas y modificaciones nuevas adoptadas por el Grupo

El Grupo ha adoptado la NIIF 15 “Ingresos procedentes de contratos con clientes” y la NIIF 9 “Instrumentos Financieros” por primera vez en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018. Más información acerca del impacto de estas normas en las políticas contables, la situación financiera y los resultados del Grupo en la nota 33.

Ninguna otra de las modificaciones a normas contables adoptadas por primera vez en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018 ha resultado en un cambio significativo en la posición financiera o los resultados del Grupo, o en la presentación de información en los estados financieros.

2 Políticas contables significativas continuación

b Normas, modificaciones e interpretaciones nuevas aún no vigentes

El IASB emitió la NIIF 16 "Arrendamientos" con una fecha efectiva tras la fecha de balance de estos estados financieros. La nueva norma afectará al Grupo a partir del 1 de enero de 2019. Más información acerca de los requisitos de esta norma en la nota 33.

Asimismo, el Comité de Interpretaciones del IASB emitió la interpretación CINIIF 23 "Incertidumbres sobre la aplicación de los tratamientos fiscales", efectiva a partir del 1 de enero de 2019. Esta interpretación aclara la aplicación de los requisitos de reconocimiento y medición de la NIC 12 "Impuesto sobre beneficios" cuando existe incertidumbre sobre los tratamientos de los impuestos sobre beneficios. El Grupo ha evaluado el impacto de esta interpretación y no espera que tenga efecto material en los ingresos o activos netos del Grupo reportados.

No existen otras normas, modificaciones o interpretaciones emitidas pendientes de adopción que puedan tener, a juicio de los Consejeros, un efecto sustancial en los ingresos declarados o en los activos netos del Grupo.

El Grupo no ha adoptado anticipadamente ninguna norma, modificación o interpretación que se haya emitido pero que aún no sea efectiva.

3 Información de segmentos

a Segmentos de negocio

El principal responsable de la toma de decisiones operativas se encarga de asignar recursos y evaluar el rendimiento de los segmentos operativos, y se ha identificado como el Comité de Dirección de IAG.

El Grupo cuenta con varias entidades que se gestionan como sociedades operativas independientes, como las actividades de aerolínea y las funciones de plataforma. Cada aerolínea explota su red como una única unidad de negocio, y el Comité de Dirección de IAG evalúa el rendimiento en función de indicadores como el beneficio de las operaciones y toma decisiones de asignación de recursos basados en la rentabilidad de la red, principalmente en función de los mercados de pasajeros en los que trabajan las compañías operativas. El objetivo en la toma de decisiones de asignación de recursos consiste en optimizar los resultados financieros consolidados.

El Grupo ha definido sus segmentos operativos basándose en el modo en que maneja sus negocios y la manera en que se toman las decisiones de asignación de recursos. Se ha identificado a British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus como segmentos operativos declarables a efectos de presentación de información financiera. Avios y LEVEL también son segmentos operativos, pero no superan los umbrales cuantitativos para ser declarables y la dirección ha determinado que actualmente no existen otras razones que justifiquen una presentación separada.

Las funciones de plataforma del negocio tienen como cometido principal prestar apoyo a las operaciones de las aerolíneas. Estas actividades no se consideran segmentos operativos declarables, ya que o bien generan ingresos al margen de las actividades del Grupo y las decisiones de asignación de recursos se toman en función del negocio de transporte de pasajeros, o bien no son regularmente objeto de revisión por parte del Comité de Dirección de IAG y están incluidas en Otras sociedades del Grupo.

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018

Millones de euros	2018					Total
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	Otras empresas del Grupo ¹	
Ingresos						
Ingresos de pasaje	12.972	3.765	2.377	1.952	483	21.549
Ingresos de carga	867	251	-	54	1	1.173
Otros ingresos	682	749	20	9	224	1.684
Ingresos externos	14.521	4.765	2.397	2.015	708	24.406
Ingresos entre segmentos	508	417	1	5	538	1.469
Ingresos por segmento	15.029	5.182	2.398	2.020	1.246	25.875
Depreciación, amortización y deterioro	(890)	(207)	(25)	(83)	(49)	(1.254)
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	2.207	437	200	305	81	3.230
Partidas excepcionales (nota 4)	448	-	-	-	-	448
Beneficio de las operaciones después de partidas excepcionales	2.655	437	200	305	81	3.678
Gastos no operativos netos						(191)
Beneficio antes de impuestos						3.487
Activos totales	18.531	6.829	1.882	1.915	(1.123)	28.034
Pasivos totales	(12.235)	(5.051)	(1.495)	(1.072)	(1.461)	(21.314)

1 Incluye eliminaciones en los activos totales de 13.681 millones de euros y en los pasivos totales de 3.667 millones de euros.

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017 (reformulado)

Millones de euros	2017					Total
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	Otras empresas del Grupo ¹	
Ingresos						
Ingresos de pasaje	12.470	3.554	2.104	1.797	360	20.285
Ingresos de carga	843	242	-	47	-	1.132
Otros ingresos	589	644	23	11	196	1.463
Ingresos externos	13.902	4.440	2.127	1.855	556	22.880
Ingresos entre segmentos	482	420	-	2	459	1.363
Ingresos por segmento	14.384	4.860	2.127	1.857	1.015	24.243
Depreciación, amortización y deterioro	(860)	(182)	(20)	(77)	(45)	(1.184)
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	1.992	376	188	268	126	2.950
Partidas excepcionales (nota 4)	(108)	(180)	-	-	-	(288)
Beneficio de las operaciones después de partidas excepcionales	1.884	196	188	268	126	2.662
Gastos no operativos netos						(181)
Beneficio antes de impuestos						2.481
Activos totales	18.872	6.079	1.515	1.976	(1.210)	27.232
Pasivos totales	(12.117)	(4.358)	(1.253)	(1.055)	(1.516)	(20.299)

¹ Incluye eliminaciones en los activos totales de 13.031 millones de euros y en los pasivos totales de 2.744 millones de euros.

b Desglose geográfico

Ingresos por origen de la venta

Millones de euros	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
	2018	2017 (reformulado)
Reino Unido	7.982	7.574
España	4.064	3.551
EE.UU.	4.093	3.694
Resto del mundo	8.267	8.061
	24.406	22.880

Activos por área

A 31 de diciembre de 2018

Millones de euros	Inmovilizado material	Inmovilizado inmaterial
Reino Unido	9.017	1.285
España	2.512	1.291
EE.UU.	29	4
Resto del mundo	879	618
	12.437	3.198

A 31 de diciembre de 2017

Millones de euros	Inmovilizado material	Inmovilizado inmaterial
Reino Unido	9.013	1.171
España	2.050	1.241
EE.UU.	18	6
Resto del mundo	765	600
	11.846	3.018

4 Partidas excepcionales

Millones de euros	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
	2018	2017
Gastos de reestructuración ¹	136	288
Obligaciones de retribuciones a empleados ²	(584)	-
Reconocidos como gastos de explotación	(448)	288
Total (crédito)/carga excepcional antes de impuestos	(448)	288
Impuestos sobre partidas excepcionales	32	(66)
Total (crédito)/carga excepcional después de impuestos	(416)	222

1 Gastos de reestructuración

Durante 2018 British Airways continuó implementando el programa de transformación que puso en marcha en julio de 2016 para crear una estructura de costes más eficiente y rentable. Los costes totales del programa están formados principalmente por indemnizaciones por despido de empleados e incluyen otros costes directamente asociados tales como provisiones por contratos de arrendamiento onerosos y costes por amortización de activos. Los costes asumidos en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018 en relación con este programa ascienden a 136 millones de euros (2017: 108 millones de euros), con un crédito fiscal asociado de 26 millones de euros (2017: 21 millones de euros).

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017, Iberia reconoció gastos de reestructuración por importe de 180 millones de euros en relación con el anuncio de un nuevo Plan de Transformación. También se reconoció un crédito fiscal relacionado de 45 millones de euros.

2 Obligaciones de retribuciones a empleados

British Airways cerró el *New Airways Pension Scheme* (NAPS) a devengos futuros de prestaciones y el *British Airways Retirement Plan* (BARP) a aportaciones futuras desde el 31 de marzo de 2018. Estos planes han sido reemplazados por un plan de aportación definida flexible, denominado *British Airways Pension Plan* (BAPP). Estos cambios provocaron una reducción extraordinaria de los pasivos por prestaciones definidas de NAPS según la NIC 19 por valor de 872 millones de euros y de los costes en efectivo asociados por acuerdos transitorios por valor de 192 millones de euros en la partida de gastos de personal. Estas partidas se presentan netas, junto con los costes del cierre de BARP, como partida excepcional en la Cuenta de resultados por valor de 678 millones de euros, con un cargo fiscal relacionado de 58 millones de euros.

El 26 de octubre de 2018, el Alto Tribunal de Justicia de Inglaterra y Gales falló en una disputa entre Lloyds Banking Group Pension Trustees Limited, en calidad de demandante, y Lloyds Bank plc y otras entidades, en calidad de demandados, en relación con el derecho de las mujeres partícipes de varios planes de pensiones a recibir un trato igualitario en lo que respecta a las prestaciones de jubilación. El fallo concluyó que el demandante está en la obligación de modificar los planes de pensiones para igualar los beneficios de hombres y mujeres en relación con los beneficios del las Pensiones Mínimas Garantizadas (GMP). El fallo afecta a varios de los planes de pensiones de empresa de British Airways, como se indica en la nota 30. El incremento estimado en el pasivo establecido por la NIC 19 como resultado de la decisión del Alto Tribunal ha sido registrado como un gasto excepcional de 94 millones de euros.

5 Gastos por naturaleza

El beneficio de las operaciones se obtiene tras cargar

Depreciación, amortización y deterioro de activos no corrientes:

Millones de euros	2018	2017
Activos en propiedad	711	641
Aeronaves en régimen de arrendamiento financiero	371	382
Otros intereses de arrendamiento	40	41
Amortización de inmovilizado inmaterial	132	120
	1.254	1.184

Costes de arrendamiento operativo:

Millones de euros	2018	2017
Pagos mínimos por arrendamiento - aeronaves	890	888
- inmuebles y equipo	236	224
Alquileres recibidos por subarrendamiento	(12)	(1)
	1.114	1.111

Coste de existencias:

Millones de euros	2018	2017
Coste de existencias reconocidas como gasto, principalmente combustible	3.165	3.176

6 Honorarios de auditores

Los honorarios por servicios de auditoría y de otra índole prestados por el auditor de las cuentas anuales consolidadas del Grupo y de determinadas cuentas anuales individuales de las sociedades consolidadas, Ernst & Young S.L., y por empresas de la red de Ernst & Young, fueron los siguientes:

Miles de euros	2018	2017
Honorarios a pagar por la auditoría de las cuentas consolidadas e individuales	4.328	3.648
Honorarios a pagar por otros servicios:		
Auditoría de las filiales del Grupo conforme a la legislación aplicable	634	569
Otros servicios conforme a la legislación aplicable	436	465
Otros servicios de auditoría	506	467
Servicios relacionados con operaciones financieras corporativas	191	296
Todos los demás servicios	305	3
	6.400	5.448

Los honorarios de auditoría a pagar son aprobados por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y se han revisado en el contexto de otras empresas a efectos de eficiencia de costes. El trabajo de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se describe en el Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, que incluye una explicación sobre el modo en que se salvaguardan la objetividad y la independencia cuando se proporcionan servicios que no son de auditoría.

7 Gastos y cifras de personal

Millones de euros	2018	2017
Sueldos y salarios	3.240	3.155
Contribuciones a la seguridad social	516	486
(Créditos)/gastos por pensiones	(317)	370
Otros gastos por prestaciones de jubilación	5	-
Costes por planes de pago basados en acciones	31	34
Otros gastos de personal ¹	877	943
Total gastos de personal	4.352	4.988

¹ Otros gastos de personal comprenden dietas y alojamiento de tripulación.

El número de empleados durante el ejercicio y a 31 de diciembre fue el siguiente:

	2018			2017		
	A 31 de diciembre de 2018			A 31 de diciembre de 2017		
	Número medio de empleados	Número de empleados	Porcentaje de mujeres	Número medio de empleados	Número de empleados	Porcentaje de mujeres
Altos directivos	196	208	27%	166	190	24%
Personal de tierra:						
Directivos	1.829	1.906	41%	2.334	2.296	43%
No directivos	33.230	32.161	35%	32.572	32.877	35%
Tripulación técnica:						
Directivos	6.673	6.726	17%	6.644	6.595	11%
No directivos	22.806	22.530	66%	21.706	22.036	68%
	64.734	63.531		63.422	63.994	

8 Gastos e ingresos financieros y otros (cargos)/créditos no operativos

a Gastos financieros

Millones de euros	2018	2017
Gastos financieros sobre:		
Préstamos bancarios	(17)	(20)
Arrendamientos financieros	(144)	(116)
Provisiones: actualización de descuento	(27)	(20)
Otros préstamos	(56)	(75)
Intereses capitalizados sobre pagos anticipados	13	7
Variación en el valor razonable de <i>swaps</i> de divisas	-	(1)
	(231)	(225)

b Ingresos financieros

Millones de euros	2018	2017
Intereses sobre otros depósitos remunerados	33	28
Otros ingresos financieros	8	17
	41	45

c Crédito/(cargo) financiero neto correspondiente a pensiones

Millones de euros	2018	2017
Crédito/(cargo) financiero neto correspondiente a pensiones	27	(28)

d Otros (cargos)/créditos no operativos

Millones de euros	2018	2017
Pérdidas por venta de inmovilizado material e inversiones	(29)	(30)
Ganancia correspondiente a las inversiones en patrimonio (nota 16)	5	7
Participación en beneficios de inversiones contabilizadas por el método de puesta en equivalencia (nota 15)	5	3
Beneficio/(pérdida) reconocido de derivados no clasificados como de cobertura	20	(19)
(Pérdida)/beneficio no reconocida de derivados no clasificados como de cobertura	(10)	28
	(9)	(11)

9 Impuestos

a Cargos fiscales

(Cargo)/crédito fiscal en la Cuenta de resultados, el Estado de resultado global y el Estado de cambios en el patrimonio neto:

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018

Millones de euros	Cuenta de resultados	Estado del resultado global	Estado de cambios en el patrimonio neto	Total
Impuesto corriente				
Cambios respecto a ejercicios anteriores	4	-	-	4
Cambios respecto al ejercicio corriente	(475)	162	-	(313)
Total impuesto corriente	(471)	162	-	(309)
Impuesto diferido				
Cambios respecto a ejercicios anteriores	22	-	-	22
Cambios respecto al ejercicio corriente	(144)	206	-	62
Cambio del tipo de impuestos	3	(13)	-	(10)
Total impuesto diferido	(119)	193	-	74
Total impuestos	(590)	355	-	(235)

El impuesto corriente incluido en el Estado de resultado global está relacionado al completo con los planes de pensiones (136 millones de euros) y las coberturas de flujos de efectivo (26 millones de euros).

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017 (reformulado)

Millones de euros	Cuenta de resultados	Estado del resultado global	Estado de cambios en el patrimonio neto	Total
Impuesto corriente				
Cambios respecto a ejercicios anteriores	12	-	-	12
Cambios respecto al ejercicio corriente	(319)	126	1	(192)
Total impuesto corriente	(307)	126	1	(180)
Impuesto diferido				
Cambios respecto a ejercicios anteriores	(8)	-	-	(8)
Cambios respecto al ejercicio corriente	(155)	(307)	2	(460)
Cambio del tipo de impuestos	(2)	12	-	10
Total impuesto diferido	(165)	(295)	2	(458)
Total impuestos	(472)	(169)	3	(638)

El impuesto corriente incluido en el Estado de resultado global está relacionado al completo con los planes de pensiones y el impuesto corriente incluido en el Estado de cambios en el patrimonio neto está relacionado al completo con los planes de pago basados en acciones.

Activo / (pasivo) por impuesto corriente

Millones de euros	Saldo inicial reformulado	Cuenta de resultados	Estado del resultado global	Estado de cambios en el patrimonio neto	Efectivo	Cambios por conversión de divisa	Saldo final
2018	180	(471)	162	-	343	4	218
2017	127	(307)	126	1	237	(4)	180

El activo por impuesto corriente es de 383 millones de euros (2017 reformulado: 258 millones de euros) y el pasivo por impuesto corriente es de 165 millones de euros (2017 reformulado: 78 millones de euros).

b Impuestos diferidos

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018

Millones de euros	Saldo inicial reformulado	Cuenta de resultados	Estado del resultado global	Estado de cambios en el patrimonio neto	Cambios por conversión de divisa y otros	Saldo final
Inmovilizado material	(1.029)	19	-	-	11	(999)
Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	374	(25)	-	-	(1)	348
Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	352	(15)	-	-	-	337
Valor razonable de las pérdidas reconocidas en coberturas de flujos de caja	39	-	195	-	-	234
Planes de pensiones	140	(96)	(2)	-	-	42
Activos fiscales relacionados con créditos y deducciones fiscales	78	(3)	-	-	(1)	74
Planes de pago basados en acciones	15	2	-	-	(1)	16
Diferencias de cambio	2	(3)	-	-	-	(1)
Ingresos diferidos	7	2	-	-	-	9
Otras partidas	19	-	-	-	4	23
Total impuesto diferido	(3)	(119)	193	-	12	83

El activo por impuesto diferido es de 536 millones de euros (2017 reformulado: 523 millones de euros) y está relacionado en su mayor parte con España. Se espera que se produzca una reversión de 87 millones de euros del activo por impuesto diferido en un año y del resto a partir de un año.

El pasivo por impuesto diferido es de 453 millones de euros (2017 reformulado: 526 millones de euros).

Dentro de impuestos en Otro resultado global se incluye un crédito fiscal de 222 millones de euros (2017: carga fiscal de 9 millones de euros) que podrá ser reclasificado subsecuentemente a la Cuenta de resultados y un crédito fiscal de 133 millones de euros (2017 reformulado: carga fiscal de 160 millones de euros) que puede que no se reclasifique.

9 Impuestos continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

Millones de euros	Saldo inicial reformulado	Cuenta de resultados	Estado del resultado global	Estado de cambios en el patrimonio neto	Cambios por conversión de divisa y otros	Saldo final reformulado
Inmovilizado material	(1.065)	4	-	-	32	(1.029)
Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	372	3	-	-	(1)	374
Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	407	(59)	-	-	4	352
Valor razonable de las pérdidas reconocidas en coberturas de flujos de caja	68	-	(21)	-	(8)	39
Planes de pensiones	441	(14)	(274)	-	(13)	140
Activos fiscales relacionados con créditos y deducciones fiscales	78	-	-	-	-	78
Planes de pago basados en acciones	13	1	-	2	(1)	15
Diferencias de cambio	9	(6)	-	-	(1)	2
Ingresos diferidos	101	(94)	-	-	-	7
Otras partidas	27	-	-	-	(8)	19
Total impuesto diferido	451	(165)	(295)	2	4	(3)

c Conciliación del cargo fiscal total en la Cuenta de resultados

El cargo fiscal se calcula con los tipos locales aplicables a los beneficios o pérdidas en los principales países donde opera el Grupo. El cargo fiscal sobre el beneficio del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018 es inferior al cargo fiscal hipotético.

Las diferencias se explican a continuación:

Millones de euros	2018	2017 (reformulado)
Beneficio contable antes de impuestos	3.487	2.481
Impuesto calculado a un tipo del 25% en España (2017: 25%), del 19% en el Reino Unido (2017: 19,25%) y del 12,5% en Irlanda (2017: 12,5%) ¹	671	480
Efectos de:		
Cambio del tipo impositivo de impuestos	(3)	2
Planes de pensiones contabilizados netos de retenciones de impuestos – partidas recurrentes	(1)	(4)
Planes de pensiones contabilizados netos de retenciones de impuestos – partidas no recurrentes	(53)	-
Títulos preferentes en euros contabilizados como socios externos	(2)	(4)
Crédito de inversión	(10)	(7)
Movimientos respecto a ejercicios anteriores	(26)	(4)
Activos fiscales no reconocidos del periodo corriente	9	4
Bajas y reducciones de inversiones	(1)	-
Gastos no deducibles – partidas recurrentes	7	6
Otras partidas	(1)	(1)
Carga fiscal en la cuenta de resultados	590	472

¹ La carga impositiva prevista se calcula sumando las cargas impositivas previstas de cada compañía del Grupo. Cambia todos los años, ya que varían los tipos impositivos y la composición de los beneficios.

d Otros impuestos

Durante el ejercicio, el Grupo también estuvo sujeto a otros impuestos y cargas pagadas de la forma siguiente:

Millones de euros	2018	2017
Impuestos relacionados con el pago de nóminas	509	478
Impuestos sobre vuelos comerciales (<i>Air Passenger Duty</i>) del Reino Unido	885	838
Otros impuestos de billetes	1.758	1.694
	3.152	3.010

e Factores que pueden afectar a cargos fiscales futuros

Diferencias temporarias no reconocidas – pérdidas

Millones de euros	2018	2017
Pérdidas fiscales por el impuesto de sociedades español y otras diferencias temporarias	47	47
Pérdidas de capital en el Reino Unido derivadas de:		
Antes de los cambios en la propiedad del Grupo del Reino Unido en 2011	36	36
Después de los cambios en la propiedad del Grupo del Reino Unido en 2011	8	8
Resultantes de inmuebles aptos para desgravaciones por estar clasificados como edificios industriales (<i>Industrial Building Allowances</i>)	272	283
Pérdidas de capital en Irlanda	25	25
Pérdidas fiscales por el impuesto de sociedades fuera de los países de operación	210	179

Ninguna de las diferencias temporarias no reconocidas tiene fecha de caducidad.

Diferencias temporales no reconocidas – inversión en filiales y asociadas

No se han reconocido pasivos fiscales diferidos en relación con los 2.826 millones de euros (2017 reformulado: 1.905 millones de euros) de diferencias temporales relacionadas con las filiales y las empresas asociadas. El Grupo o bien controla la reversión de estas diferencias temporales, y es probable que no vayan a revertirse en un futuro inmediato o bien su reversión no tendría consecuencias fiscales.

Cambios de tipos de impuesto

La reducción del tipo impositivo del impuesto de sociedades británico hasta el 19% (efectivo el 1 de abril de 2017) y hasta el 18% (efectivo el 1 de abril de 2020) se promulgaron el 26 de octubre de 2015 y, una reducción adicional del tipo impositivo hasta el 17% (efectivo el 1 de abril de 2020) se promulgó el 6 de septiembre de 2016. Eso reducirá la carga fiscal futura del Grupo. El impuesto diferido sobre diferencias temporales y las pérdidas fiscales a 31 de diciembre de 2018 se han calculado al tipo aplicable en el ejercicio en el que se prevé que se reviertan dichas diferencias temporales y pérdidas fiscales.

Auditorías fiscales

El Grupo presenta declaraciones de impuestos en muchas jurisdicciones en todo el mundo. Las declaraciones de impuestos contienen cuestiones que están potencialmente sujetas a diferentes interpretaciones de las leyes y regulaciones en materia de impuestos, lo que puede dar lugar a consultas y a disputas con las autoridades fiscales. La resolución de estas consultas y disputas puede llevar varios años, pero el Grupo actualmente no espera que dicha resolución tenga ninguna repercusión significativa sobre la situación financiera o los resultados de operaciones del Grupo. El grado en que haya consultas y disputas abiertas dependerá de la jurisdicción y de la cuestión de que se trate.

10 Beneficios por acción

Millones de euros	2018	2017 (reformulado)
Beneficios atribuibles a accionistas de la matriz por beneficios básicos	2.885	1.989
Gastos financieros sobre bonos convertibles	18	17
Beneficios diluidos atribuibles a accionistas de la matriz por beneficios diluidos por acción	2.903	2.006

	2018 Número miles	2017 Número miles
Número medio ponderado de acciones ordinarias en circulación ¹	2.021.622	2.088.489
Supuesto de conversión de bonos convertibles	72.944	72.418
Pagos pendientes basados en acciones a empleados con efectos dilutivos	18.515	18.446
Número medio ponderado de acciones ordinarias emitidas a efectos de dilución	2.113.081	2.179.353

Céntimos de €	2018	2017
Beneficio básico por acción	142,7	95,2
Beneficio diluido por acción	137,4	92,0

¹ Incluye 27 millones como impacto medio ponderado por las 65.956.660 acciones en autocartera compradas en el programa de recompra de acciones (nota 27).

El cálculo del beneficio básico y diluido por acción antes de partidas excepcionales está incluido en el apartado de Indicadores de rendimiento alternativos.

11 Dividendos

Millones de euros

	2018	2017
Dividendo declarado en efectivo		
Dividendo a cuenta de 2018 de 14,5 céntimos de euro por acción (2017: 12,5 céntimos de euro por acción)	288	256
Dividendo complementario de 2017 de 14,5 céntimos de euro por acción (2016: 12,5 céntimos de euro por acción)	294	262
Dividendo propuesto en efectivo		
Dividendo complementario de 2018 de 16,5 céntimos de euro por acción	327	
Dividendo especial de 35 céntimos de euro por acción	700	

El dividendo complementario propuesto de 2018 se distribuiría del beneficio neto del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018.

Los dividendos sobre acciones ordinarias propuestos están sujetos a su aprobación por la Junta General Ordinaria de Accionistas y sujetos a su aprobación se reconocen como pasivo en esa fecha.

12 Inmovilizado material

Millones de euros

	Flota	Inmuebles	Equipo	Total
Coste				
Saldo a 1 de enero de 2017	19.739	2.210	1.533	23.482
Altas	1.290	52	102	1.444
Bajas	(532)	(31)	(101)	(664)
Movimientos por cambio de divisas	(799)	(88)	(50)	(937)
Saldo a 31 de diciembre de 2017	19.698	2.143	1.484	23.325
Altas	2.255	79	140	2.474
Bajas	(1.130)	-	(125)	(1.255)
Movimientos por cambio de divisas	(310)	(34)	(17)	(361)
A 31 de diciembre de 2018	20.513	2.188	1.482	24.183
Depreciación y deterioro				
Saldo a 1 de diciembre de 2017	9.195	1.053	1.007	11.255
Dotación	924	57	83	1.064
Bajas	(242)	(26)	(78)	(346)
Movimientos por cambio de divisas	(412)	(44)	(38)	(494)
Saldo a 1 de diciembre de 2017	9.465	1.040	974	11.479
Dotación	984	55	83	1.122
Bajas	(562)	-	(95)	(657)
Movimientos por cambio de divisas	(164)	(18)	(16)	(198)
A 31 de diciembre de 2018	9.723	1.077	946	11.746

Valor neto contable

A 31 de diciembre de 2018	10.790	1.111	536	12.437
A 31 de diciembre de 2017	10.233	1.103	510	11.846

Análisis a 31 de diciembre de 2018

En propiedad	3.935	987	401	5.323
En arrendamientos financieros	5.695	4	68	5.767
Pagos por anticipado para la adquisición de inmovilizado	1.069	118	65	1.252
Activos no utilizados	91	2	2	95
Inmovilizado material	10.790	1.111	536	12.437
Análisis a 31 de diciembre de 2017				
En propiedad	3.875	1.027	400	5.302
En arrendamientos financieros	5.231	4	62	5.297
Pagos por anticipado para la adquisición de inmovilizado	958	71	47	1.076
Activos no utilizados	169	1	1	171
Inmovilizado material	10.233	1.103	510	11.846

El valor neto contable de los inmuebles comprende:

Millones de euros	2018	2017
Inmuebles propios	448	464
Mejoras en inmuebles arrendados > 50 años	330	315
Mejoras en inmuebles arrendados < 50 años	333	324
Inmuebles	1.111	1.103

A 31 de diciembre de 2018, había préstamos bancarios y otros préstamos del Grupo garantizados con activos de flota con un coste de 467 millones de euros (2017: 938 millones de euros), y cartas de crédito de 256 millones de euros a favor de los Administradores del Plan de Pensiones de British Airways están garantizadas con ciertas aeronaves (2017: 260 millones de euros).

13 Compromisos de compra de inmovilizado

La inversión en inmovilizado autorizada y contratada pero no registrada en las cuentas asciende a 10.831 millones de euros (31 de diciembre de 2017: 12.137 millones de euros). La mayoría de los compromisos de compra de inmovilizado están denominados en dólares estadounidenses, y por tanto están expuestos al impacto de los tipos de cambio.

Los compromisos existentes comprenden 10.716 millones de euros para la adquisición de 71 Airbus A320 (entre 2019 y 2022), 21 Airbus A321 (entre 2019 y 2020), 4 Airbus A330 (en 2019), 41 Airbus A350 (entre 2019 y 2022), 4 Boeing 777-300 (en 2020) y 12 Boeing 787 (entre 2020 y 2023).

14 Inmovilizado inmaterial y revisión de deterioro

a Inmovilizado inmaterial

Millones de euros	Fondo de comercio	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje ¹	Software	Otros	Total
Coste							
Saldo a 1 de enero de 2017	598	451	253	1.556	861	99	3.818
Altas	-	-	-	1	131	43	175
Bajas	-	-	-	-	(6)	(18)	(24)
Movimientos por cambio de divisas	(2)	-	-	(38)	(38)	4	(74)
Saldo a 31 de diciembre de 2017	596	451	253	1.519	948	128	3.895
Altas	-	-	-	55	195	105	355
Bajas	-	-	-	-	(14)	(20)	(34)
Movimientos por cambio de divisas	(1)	-	-	(15)	(13)	(2)	(31)
A 31 de diciembre de 2018	595	451	253	1.559	1.116	211	4.185
Amortización y deterioro							
Saldo a 1 de enero de 2017	249	-	-	98	387	47	781
Dotación	-	-	-	6	110	4	120
Bajas	-	-	-	-	(5)	-	(5)
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	(3)	(17)	1	(19)
Saldo a 31 de diciembre de 2017	249	-	-	101	475	52	877
Dotación	-	-	-	6	123	3	132
Bajas	-	-	-	-	(13)	-	(13)
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	(1)	(8)	-	(9)
A 31 de diciembre de 2018	249	-	-	106	577	55	987
Valor neto contable							
A 31 de diciembre de 2018	346	451	253	1.453	539	156	3.198
A 31 de diciembre de 2017	347	451	253	1.418	473	76	3.018

¹ El valor neto contable incluye derechos de aterrizaje fuera de la UE de 100 millones de euros (2017: 106 millones de euros) con vida útil finita. La vida útil restante de estos derechos de aterrizaje es de 17 años.

b Prueba de deterioro

A continuación presentamos los importes contables del inmovilizado inmaterial con vida útil indefinida y del fondo de comercio correspondientes a las unidades generadoras de efectivo (UGE) del Grupo:

Millones de euros	Fondo de comercio	Derechos de aterrizaje	Marca	Programas de fidelización de clientes	Total
2018					
Iberia					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2018	-	423	306	-	729
British Airways					
A 1 de enero de 2018	47	738	-	-	785
Altas	-	55	-	-	55
Traspasos a otras compañías del Grupo	-	(12)	-	-	(12)
Movimientos por cambio de divisas	(1)	(14)	-	-	(15)
A 31 de diciembre de 2018	46	767	-	-	813
Vueling					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2018	28	89	35	-	152
Aer Lingus					
A 1 de enero y de 31 de diciembre de 2018	272	62	110	-	444
Avios					
A 1 de enero y de 31 de diciembre de 2018	-	-	-	253	253
Otras empresas del Grupo					
A 1 de enero 2018	-	-	-	-	-
Traspaso de British Airways	-	12	-	-	12
A 31 de diciembre de 2018	-	12	-	-	12
A 31 de diciembre de 2018	346	1.353	451	253	2.403
2017					
Iberia					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2017	-	423	306	-	729
British Airways					
A 1 de enero de 2017	49	771	-	-	820
Altas	-	1	-	-	1
Movimientos por cambio de divisas	(2)	(34)	-	-	(36)
A 31 de diciembre de 2017	47	738	-	-	785
Vueling					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2017	28	89	35	-	152
Aer Lingus					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2017	272	62	110	-	444
Avios					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2017	-	-	-	253	253
A 31 de diciembre de 2017	347	1.312	451	253	2.363

Base de cálculo del importe recuperable

Los importes recuperables de las UGE se han medido en base a su valor en uso.

El valor en uso se calcula aplicando un modelo de flujos de caja descontados. Las proyecciones de flujos de caja se basan en el Plan de negocio aprobado por el Consejo de Administración para un periodo de cinco años. El aumento de los flujos de caja extrapolados más allá del periodo de cinco años se proyecta en base a las tasas de crecimiento a largo plazo. Las proyecciones de flujos de caja se descuentan aplicando la tasa de descuento antes de impuestos de la UGE.

Cada año el Grupo elabora y el Consejo de Administración aprueba planes de negocio a cinco años. Estos planes fueron aprobados en el cuarto trimestre del año. Los flujos de caja que se han empleado en los cálculos de valor en uso de los planes de negocio reflejan toda la reestructuración que ha sido aprobada por el Consejo de Administración y que puede ser llevada a la práctica por la Dirección en el marco de los acuerdos existentes.

Principales hipótesis

Para cada una de las UGE, las principales hipótesis usadas en los cálculos del valor en uso son las siguientes:

Por ciento	2018				
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	Avios
Margen operativo ajustado por arrendamientos	15	9-15	11-15	15	21 ¹
Crecimiento medio anual de los AKO	3-4	5-6	9-10	7-8	n/a ¹
Tasa de crecimiento a largo plazo	2,3	2,0	1,9	1,8	1,9
Tasa de descuento antes de impuestos	8,3	9,0	8,4	8,3	9,3

Por ciento	2017				
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	Avios
Margen operativo ajustado por arrendamientos	15	10-14	12-15	15	21 ¹
Crecimiento medio anual de los AKO	2	8	10	5	n/a ¹
Tasa de crecimiento a largo plazo	2,3	2,0	2,0	2,0	2,0
Tasa de descuento antes de impuestos	8,5	9,8	10,6	7,8	9,1

¹ El margen operativo para el programa de fidelización Avios no se ajusta por arrendamientos de aviones. Las hipótesis de crecimiento medio anual de los AKO no es aplicable a Avios, que opera su negocio con socios tanto dentro como fuera de IAG.

El margen operativo ajustado por arrendamientos es el resultado operativo medio anual ajustado por los costes de arrendamientos operativos de aviones, expresado como porcentaje de los ingresos a lo largo del Plan de negocio a cinco años hasta 2023. Se expresa como un rango de porcentajes y está basado en la evolución histórica, las expectativas de la Dirección sobre el desarrollo del mercado y la incorporación de riesgos en las estimaciones de flujo de efectivo.

El crecimiento de los AKO es el incremento medio anual a lo largo del Plan de negocio, basado en el crecimiento previsto de la red y teniendo en consideración las previsiones de mercado de la Dirección.

La tasa de crecimiento a largo plazo se calcula para cada UGE en función de la exposición media ponderada prevista en cada mercado primario, usando el producto interior bruto (PIB) (fuente: *Oxford Economics*). Los planes de red de las aerolíneas se revisan anualmente como parte del Plan de negocio y reflejan los planes de la Dirección en respuesta al riesgo u oportunidad de mercado específico.

Las tasas de descuento antes de impuestos representan la evaluación del mercado actual de los riesgos específicos de cada UGE, teniendo en cuenta el valor temporal del dinero y los riesgos subyacentes de su mercado primario. El cálculo de la tasa de descuento está basado en las circunstancias de la industria aérea, el Grupo y la UGE. Se obtiene a partir del coste medio ponderado del capital (WACC). El WACC tiene en cuenta tanto la deuda como el capital a disposición de las aerolíneas. El coste del capital se obtiene de la rentabilidad sobre la inversión que esperan obtener los inversores de aerolíneas y el coste de la deuda se basa en líneas generales en las deudas financieras con intereses del Grupo. El riesgo específico de las UGE se incorpora aplicando factores de beta individuales que se evalúan anualmente en función de los datos de mercado disponibles. La tasa de descuento antes de impuestos refleja el momento en el que se recibirán los flujos de efectivo de impuestos futuros.

Resumen de los resultados

En 2018, la Dirección revisó el importe recuperable de cada una de sus UGE y concluyó que los importes recuperables superaban los valores contables. Las sensibilidades se han considerado para cada UGE. La reducción de las tasas de crecimiento a largo plazo a cero, el aumento de 4 puntos de las tasas de descuento antes de impuestos y el incremento del 40% del precio del combustible no se traducen en ningún deterioro.

15 Inversiones

a Inversiones en empresas filiales

Las principales empresas filiales del Grupo a 31 de diciembre de 2018 se desglosan en la sección sobre inversiones del Grupo.

Todas las empresas filiales se incluyen en la consolidación. La proporción de derechos de voto mantenidos de forma directa en las empresas filiales no difiere de la proporción de acciones ordinarias mantenidas. No se han producido cambios significativos en las participaciones accionariales en las empresas filiales este año.

El 28 de agosto de 2018, British Airways ejercitó su opción para reembolsar los 300 millones de euros de valores preferentes de interés fijo al 6,75% que previamente se había clasificado como socios externos. El importe total de los socios externos a 31 de diciembre de 2018 es de 6 millones de euros (2017: 307 millones de euros).

British Airways Employee Benefit Trustee (Jersey) Limited, una empresa filial enteramente controlada por British Airways, controla a British Airways Plc Employee Share Ownership Trust (el *Trust*). El *Trust* no es una empresa filial legal de IAG; sin embargo, se consolida dentro de los resultados del Grupo.

b Inversiones en asociadas y negocios conjuntos

La participación en los activos, pasivos, ingresos y beneficios de las participaciones en asociadas y negocios conjuntos del Grupo, que se incluyen en sus estados financieros, es la siguiente:

Millones de euros	2018	2017
Total activo	113	96
Total pasivo	(77)	(68)
Ingresos	75	86
Beneficio del ejercicio	5	3

El detalle de los movimientos en las participaciones en asociadas y negocios conjuntos es el siguiente:

Millones de euros	2018	2017
Al inicio del ejercicio	30	29
Participación en beneficios retenidos	5	3
Altas	-	2
Bajas	-	(2)
Dividendos recibidos	(2)	(3)
Movimientos por cambio de divisas	(2)	1
	31	30

A 31 de diciembre de 2018, no hay restricciones en la habilidad de las empresas asociadas o negocios conjuntos de transferir fondos a la entidad matriz, y no existen pasivos contingentes relacionados.

A 31 de diciembre de 2018 y a 31 de diciembre de 2017, la inversión en Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago EFC, S.A. superaba un porcentaje de participación por parte del Grupo del 50% (50,5%). La entidad se trata como un negocio conjunto, ya que las decisiones en materia de estrategia y operaciones requieren el consentimiento unánime de las partes que comparten el control, incluida IAG.

16 Otras inversiones en patrimonio

Otras inversiones en patrimonio comprenden lo siguiente:

Millones de euros	2018	2017
Valores cotizados		
Comair Limited	17	23
Valores no cotizados	63	56
	80	79

La ganancia relacionada con Otras inversiones en patrimonio fue de 5 millones de euros (2017: 7 millones de euros).

17 Deudores comerciales y otros deudores

Millones de euros	2018	2017 (reformulado)
Importes con vencimiento inferior a un año		
Deudores comerciales	1.695	1.526
Provisión para pérdidas crediticias previstas	(98)	(63)
Deudores comerciales netos	1.597	1.463
Pagos anticipados e ingresos devengados	823	764
Otros deudores no comerciales	352	194
	2.772	2.421
Importes con vencimiento superior a un año		
Pagos anticipados e ingresos devengados	298	297
Otros depósitos remunerados (a más de un año)	-	66
Otros deudores no comerciales	11	13
	309	376

Los movimientos de la provisión para pérdidas crediticias previstas fueron los siguientes:

Millones de euros	2018	2017
Al inicio del ejercicio	63	64
Provisión para pérdidas crediticias previstas	36	15
Reversión de exceso de provisiones	(2)	(1)
Cuentas por cobrar canceladas durante el ejercicio	1	(13)
Movimientos por cambio de divisas	-	(2)
	98	63

Los deudores comerciales en general no devengan intereses y su periodo medio de cobro es de 30 días (2017: 30 días).

El desglose por vencimiento de deudores comerciales es el siguiente:

A 31 de diciembre de 2018

Millones de euros	Corriente	<30 días	30-60 días	>60 días
Deudores comerciales	988	163	135	409
Pérdidas crediticias previstas	0,04%	0,29%	1,60%	23,26%
Provisiones por pérdidas crediticias previstas	1	-	2	95

A 31 de diciembre de 2017

Millones de euros	Corriente	<30 días	30-60 días	>60 días
Deudores comerciales	1.159	119	135	113
Pérdidas crediticias previstas	0,05%	1,13%	0,11%	53,92%
Provisiones por pérdidas crediticias previstas	1	1	-	61

18 Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo

Millones de euros	2018	2017
Efectivo en bancos y en caja	2.453	1.963
Depósitos a corto plazo con vencimiento inferior a tres meses	1.384	1.329
Efectivo y activos líquidos equivalentes	3.837	3.292
Otros depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	2.437	3.384
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	6.274	6.676

El efectivo en bancos se mantiene principalmente en fondos del mercado monetario calificados AAA y en depósitos bancarios. Los depósitos a corto plazo son por periodos de hasta tres meses y devengan intereses a tipos variables aplicables a los respectivos depósitos.

A 31 de diciembre de 2018, el Grupo no tenía descubiertos bancarios (2017: cero).

Los depósitos remunerados a corto plazo se realizan por periodos superiores a tres meses, con vencimiento habitualmente dentro del plazo de 12 meses, y los intereses se basan en los tipos de mercado disponibles en el momento en que se realizaron los depósitos.

A 31 de diciembre de 2018, Aer Lingus tenía 42 millones de euros de efectivo restringido (2017: 43 millones de euros) en depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses, para obligaciones relacionadas con empleados.

a Deuda neta

El detalle de los movimientos en deuda neta se muestra a continuación:

Millones de euros	Saldo a 1 de enero de 2018	Flujos de caja	Diferencias de cambio	Otros movimientos distintos de efectivo	Saldo a 31 de diciembre de 2018
Prestamos bancarios y otros	(1.824)	275	(4)	(28)	(1.581)
Arrendamientos financieros	(5.507)	(254)	(134)	(33)	(5.928)
Deudas financieras remuneradas	(7.331)	21	(138)	(61)	(7.509)
Efectivo y activos líquidos equivalentes	3.292	583	(38)	-	3.837
Otros depósitos remunerados a corto plazo	3.384	(924)	(23)	-	2.437
	(655)	(320)	(199)	(61)	(1.235)

Millones de euros	Saldo a 1 de enero de 2017	Flujos de caja	Diferencias de cambio	Otros movimientos distintos de efectivo	Saldo a 31 de diciembre de 2017
Prestamos bancarios y otros	(1.913)	138	26	(75)	(1.824)
Arrendamientos financieros	(6.602)	657	424	14	(5.507)
Deudas financieras remuneradas	(8.515)	795	450	(61)	(7.331)
Efectivo y activos líquidos equivalentes	3.337	141	(186)	-	3.292
Otros depósitos remunerados a corto plazo	3.091	432	(139)	-	3.384
	(2.087)	1.368	125	(61)	(655)

19 Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar

Millones de euros	2018	2017
Acreedores comerciales	2.079	2.092
Otros acreedores	1.007	926
Otros impuestos y seguridad social	332	238
Devengos e ingresos anticipados	541	467
	3.959	3.723

Periodo medio de pago a proveedores – Compañías españolas del Grupo

Días	2018	2017
Periodo medio de pago a proveedores	37	37
Ratio de operaciones pagadas	33	38
Ratio de operaciones pendientes de pago	119	35

Millones de euros	2018	2017
Total pagos realizados	6.306	4.879
Total pagos pendientes	317	140

20 Ingresos diferidos por venta de billetes

Millones de euros	Programas de fidelización de clientes	Ingresos anticipados	Total
Saldo a 1 de enero de 2018	1.752	2.990	4.742
Cambios en los supuestos	-	(8)	(8)
Ingresos reconocidos en la Cuenta de resultados ¹	(733)	(22.027)	(22.760)
Emisión de puntos de fidelización a clientes	781	-	781
Efectivo recibido de clientes	-	22.149	22.149
Otros movimientos	(31)	(38)	(69)
Saldo a 31 de diciembre de 2018	1.769	3.066	4.835

Millones de euros	Programas de fidelización de clientes	Ingresos anticipados	Total
Saldo a 31 de diciembre de 2016	1.300	2.845	4.145
Reformulado por la adopción de la NIIF 15	497	38	535
Saldo a 1 de enero de 2017	1.797	2.883	4.680
Cambios en los supuestos	(2)	(43)	(45)
Ingresos reconocidos en la Cuenta de resultados ¹	(704)	(19.803)	(20.507)
Emisión de puntos de fidelización a clientes	735	-	735
Efectivo recibido de clientes	-	20.050	20.050
Otros movimientos	(74)	(97)	(171)
Saldo a 31 de diciembre de 2017	1.752	2.990	4.742

1 Cuando el grupo actúa como un agente proporcionando productos y servicios de redención a clientes a través de los programas de fidelización, o proporcionando vuelos interlínea a pasajeros, el ingreso es reconocido en la Cuenta de resultados neto del coste correspondiente.

Los ingresos diferidos relacionados con programas de fidelización de clientes consisten en ingresos imputados a obligaciones de ejecución vinculadas a puntos Avios. Los puntos Avios los emiten las aerolíneas del Grupo a través de sus programas de fidelización o se venden a terceros como proveedores de tarjetas de crédito, que los emiten en el marco de sus programas de fidelización. Las cuentas de clientes activas no tienen una fecha de caducidad y, por lo tanto, los ingresos pueden reconocerse en cualquier momento del futuro. Los ingresos diferidos relacionados con ventas anticipadas están formados por ingresos imputados a billetes de avión que se utilizarán para viajar en el futuro. Generalmente, estos billetes caducan doce meses después de la fecha prevista de viaje si no se utilizan dentro de ese periodo.

21 Otros pasivos a largo plazo

Millones de euros	2018	2017
Acreedores comerciales no corrientes	6	3
Devengos e ingresos diferidos	192	219
	198	222

22 Deudas a largo plazo

a Corrientes

Millones de euros	2018	2017
Préstamos bancarios y otros	153	183
Arrendamientos financieros	723	747
	876	930

b No corrientes

Millones de euros	2018	2017
Préstamos bancarios y otros	1.428	1.641
Arrendamientos financieros	5.205	4.760
	6.633	6.401

Los préstamos bancarios y otros préstamos son pagaderos hasta el año 2027. Existen préstamos bancarios y otros préstamos del Grupo por importe de 354 millones de euros (2017: 539 millones de euros) garantizados por aeronaves. Los arrendamientos financieros están garantizados en todos los casos por aeronaves o inmovilizado material.

22 Deudas a largo plazo continuación

c Préstamos bancarios y otros

Millones de euros	2018	2017
500 millones de euros de bonos convertibles a tipo fijo del 0,25% con vencimiento en 2020 ¹	482	472
500 millones de euros de bonos convertibles a tipo fijo del 0,625% con vencimiento en 2022 ¹	460	450
Préstamos hipotecarios en euros a tipo variable garantizados por aeronaves ²	252	278
200 millones de euros de bonos sin garantía a tipo fijo ³	175	200
Préstamo sindicado a tipo variable en euros garantizado por inversiones ⁴	99	148
Préstamos hipotecarios en yuanes chinos a tipo fijo garantizados por aeronaves ⁵	53	68
Préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses sin garantía a tipo fijo ⁶	43	49
Préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) ⁷	13	15
Préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo variable garantizados por aeronaves ⁸	4	27
Préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo fijo garantizados por aeronaves ⁹	-	117
	1.581	1.824
Menos: cuotas corrientes adeudadas por préstamos bancarios y otros	(153)	(183)
	1.428	1.641

- Dos bonos sénior convertibles en acciones de IAG no garantizados fueron emitidos por el Grupo en noviembre de 2015; 500 millones de euros a tipo fijo del 0,25% generaron unos fondos netos de 494 millones de euros y vencen en 2020, y 500 millones de euros a tipo fijo del 0,625% generaron unos fondos netos de 494 millones de euros y vencen en 2022. El Grupo mantiene una opción para reembolsar cada bono convertible al importe del principal, junto con los intereses devengados, no antes de los dos años anteriores a la fecha de vencimiento final. Los bonos incorporan protección de dividendos, y a 31 de diciembre de 2018, 73.455.109 opciones relacionadas con estos bonos continuaban pendientes de liquidación.
- Los préstamos hipotecarios en euros a tipo variable están garantizados por aeronaves específicas en propiedad del Grupo y devengan intereses a tipos entre el 0,182% y el 1,191% y su periodo de amortización va de 2024 a 2027.
- 200 millones de euros de bonos no garantizados a tipo fijo con un cupón entre el 2,5% y el 3,75% reembolsables entre 2019 y 2027.
- El préstamo sindicado en euros a tipo variable está garantizado en inversiones específicas del Grupo y devenga un interés del 1,375% sobre el EURIBOR de 3 meses. El préstamo es reembolsable en 2020.
- Los préstamos hipotecarios en yuanes chinos a tipo fijo están garantizados por aeronaves específicas del Grupo y devengan interés del 5,20%. Los préstamos son reembolsables en 2022.
- Los préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses no garantizados a tipo fijo devengan intereses a tipos entre el 1,98% y el 2,37%. Los préstamos son reembolsables en 2023.
- Los préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) devengan intereses entre el cero y el 5,68% y se amortizarán entre 2019 y 2026.
- Los préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo variable están garantizados por aeronaves específicas en propiedad del Grupo y devengan interés al 0,81%. Los préstamos se amortizarán en 2019.
- Los préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo fijo están garantizados por activos específicos de aeronaves del Grupo y devengan interés a tipos entre el 3,81% y el 4,76%. Los préstamos se amortizarán en 2018.

d Total préstamos y arrendamientos financieros

Millones	2018	2017
Préstamos		
Bancos:		
Dólares estadounidenses	\$49	\$196
Euros	€364	€440
Libras esterlinas	£4	£25
Yuanes chinos	CNY 422	CNY 525
	€465	€702
Bonos a tipo fijo:		
Euros	€1.116	€1.122
	€1.116	€1.122
Arrendamientos financieros		
Dólares estadounidenses	\$3.259	\$2.882
Euros	€2.308	€2.296
Yenes japoneses	¥77.379	¥63.978
Libras esterlinas	£134	£258
	€5.928	€5.507
	€7.509	€7.331

e Obligaciones por arrendamientos financieros

El Grupo utiliza arrendamientos financieros principalmente para adquirir aeronaves. Dichos arrendamientos tienen tanto opciones de renovación como opciones de compra, a elección del Grupo. Los pagos futuros mínimos en virtud de arrendamientos financieros son los siguientes:

Millones de euros	2018	2017
Pagos futuros mínimos con vencimiento:		
En el plazo de un año	876	875
Entre uno y cinco años	3.186	2.783
Más de cinco años	2.642	2.464
	6.704	6.122
Menos: Gastos financieros	(776)	(615)
Valor presente de pagos mínimos de arrendamientos	5.928	5.507
El valor presente de los pagos mínimos de arrendamiento se desglosa del modo siguiente:		
En el plazo de un año	723	747
Entre uno y cinco años	2.734	2.409
Más de en cinco años	2.471	2.351
	5.928	5.507

23 Compromisos de arrendamiento operativo

El Grupo ha suscrito arrendamientos comerciales sobre ciertos inmuebles, equipo y aeronaves. Los plazos de dichos arrendamientos oscilan desde menos de un año a 13 años en el caso de aeronaves y desde menos de un año a 5 años en el caso de inmovilizado material con la excepción de un arrendamiento de terreno que tiene una duración restante de 127 años. Algunos arrendamientos incluyen opciones de renovación.

Los pagos totales sobre los que existen compromisos en virtud de arrendamientos operativos tienen los siguientes vencimientos:

Millones de euros	2018			2017		
	Flota	Inmovilizado material	Total	Flota	Inmovilizado material	Total
En el plazo de un año	975	148	1.123	802	190	992
Entre uno y cinco años	3.049	362	3.411	2.559	340	2.899
Más de cinco años	2.235	1.895	4.130	1.789	1.962	3.751
	6.259	2.405	8.664	5.150	2.492	7.642

Subarriendos

Los subarriendos suscritos por el Grupo están relacionados con inmuebles de alquiler excedentes mantenidos en régimen de arrendamientos no cancelables con terceros. Estos arrendamientos tienen plazos residuales de entre uno y seis años y los activos exceden las necesidades del Grupo. Los alquileres futuros mínimos que se recibirán en virtud de arrendamientos operativos no cancelables son 13 millones de euros (2017: 8 millones de euros), de los cuales 4 millones de euros (2017: 7 millones de euros) vencen en el plazo de un año, 9 millones de euros (2017: 1 millón de euros) vencen entre uno y cinco años y ninguno (2017: ninguno) vence en más de cinco años.

24 Provisiones de riesgos y gastos

Millones de euros	Provisiones para grandes reparaciones	Provisiones por reestructuración	Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	Provisiones para demandas judiciales	Otras provisiones	Total
Valor neto contable a 1 de enero de 2018	1.125	727	599	140	69	2.660
Provisiones registradas durante el ejercicio	378	192	223	43	100	936
Utilizadas durante el ejercicio	(150)	(220)	(202)	(46)	(90)	(708)
Reversión de importes no utilizados	(42)	(8)	(45)	(26)	(5)	(126)
Actualización de descuento	6	4	16	1	-	27
Movimientos por cambio de divisas	42	(2)	-	-	(2)	38
Valor neto contable a 31 de diciembre de 2018	1.359	693	591	112	72	2.827
Desglose:						
Corrientes	148	237	60	78	36	559
No Corrientes	1.211	456	531	34	36	2.268
	1.359	693	591	112	72	2.827

Provisiones para grandes reparaciones

La provisión para grandes reparaciones se mantiene a fin de cumplir las condiciones contractuales de mantenimiento y devolución de aeronaves mantenidas en virtud de arrendamientos operativos. La provisión incluye también un importe relacionado con terrenos y edificios arrendados cuando el contrato exige costes de reparación al finalizar el arrendamiento. Cuando esos costes se producen como consecuencia de un gasto sobre el activo arrendado, los costes de reparación se capitalizan. Esta es una provisión a largo plazo, que cubre típicamente la duración del activo arrendado que es de hasta 13 años.

Provisiones por reestructuración

El Grupo también reconoce una provisión para planes de despido voluntario incluyendo el programa de despido colectivo del Plan de Transformación de Iberia, que provee pagos a los empleados afectados hasta que alcancen la edad legal de jubilación. El importe de la provisión se ha determinado por medio de una valoración actuarial realizada por actuarios independientes y basada en los mismos supuestos que los utilizados para determinar las provisiones para obligaciones con la tripulación de vuelo indicadas más abajo, excepto la tasa de descuento, que en este caso fue del 0,39%. Los pagos relacionados con esta provisión continuarán durante los próximos diez años. Durante el ejercicio, el Grupo ha reconocido una provisión de 136 millones de euros relacionada con los planes de reestructuración en British Airways (nota 4). El programa de transformación ya se ha completado.

A 31 de diciembre de 2018, 682 millones de euros de esta provisión están relacionados con programas de despidos colectivos (2017: 719 millones de euros).

Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados

Esta provisión incluye indemnizaciones por despido para empleados bajo varios acuerdos contractuales.

El Grupo reconoce una provisión relacionada con tripulación de vuelo que, reuniendo ciertas condiciones, tiene la opción de mantenerse en reserva conservando su relación laboral hasta que llega a la edad reglamentaria de jubilación o se jubila anticipadamente. El Grupo debe seguir remunerando a dichos empleados hasta que estos llegan a la edad reglamentaria de jubilación, y una provisión inicial al efecto basada en una valoración actuarial fue reconocida. La valoración fue revisada a 31 de diciembre de 2018 con el uso de actuarios independientes aplicando el método de crédito unitario proyectado, basado en una tasa de descuento consistente con el índice iBoxx del 1,59% y del 0,39% en función de si los empleados están en la actualidad en activo o no, las tablas de mortalidad PERM/F-2000P y una subida anual del IPC asumida del 1,50%. Esta provisión es principalmente a largo plazo. La cantidad relacionada con esta provisión fue 523 millones de euros a 31 de diciembre de 2018 (2017: 542 millones de euros).

Provisiones para demandas judiciales

Provisiones para demandas judiciales incluye:

- Importes relacionados con reclamaciones de múltiples partes realizadas por grupos o empleados sobre una serie de cuestiones relacionadas con sus operaciones, incluidas reclamaciones de pagos de vacaciones adicionales y por discriminación de edad;
- Importes relacionados a estimaciones de las bases imponibles; e
- Importes relacionados con las inspecciones abiertas por una serie de organismos reguladores de la competencia en relación con prácticas de supuesta competencia desleal en los negocios de transporte de carga y pasajeros del Grupo.

La cuantía final a pagar en relación a estas reclamaciones y sanciones pendientes es incierta (nota 31).

La provisión incluye el pago de 104 millones de euros por la multa reexpedida en marzo de 2017 en contra de British Airways en relación con las investigaciones de varias autoridades de competencia en cuanto a supuesta actividad anti competitiva en el negocio de pasajeros y carga del Grupo (nota 31).

Otras provisiones

Esta provisión incluye:

- importes para pasajeros cuyos vuelos sufrieron retrasos considerables y tienen derecho a indemnización. Esta provisión es fundamentalmente una provisión corriente y se espera que cada año se utilicen y consignent importes. Esta provisión se vuelve a valorar en base al nivel histórico de demandas;
- una provisión en relación al Sistema de Comercio de Emisiones, que representa el exceso de emisiones de CO₂ en los vuelos dentro de la UE por encima de los derechos de emisión otorgados; y
- una provisión relacionada con contratos de flota desfavorables.

25 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero

El Grupo está expuesto a diferentes riesgos financieros: riesgo de mercado (incluido el riesgo del precio del combustible, el riesgo de tipos de cambio y el riesgo de tipos de interés) el riesgo de contraparte y el riesgo de liquidez. En la nota 26 se incluye más información acerca de los instrumentos financieros del Grupo que están expuestos a estos riesgos. El Consejo aprueba los principios estratégicos clave y el apetito al riesgo, definiendo la cantidad de riesgo que el Grupo está preparado para retener. Los programas de Gestión del Riesgo Financiero del Grupo se centran en la imprevisibilidad de los mercados financieros y busca minimizar el riesgo de incrementos de costes provenientes de movimientos adversos de los mercados financieros.

El riesgo financiero se gestiona bajo la supervisión del departamento de Tesorería del Grupo. Las variaciones de los precios del combustible y la volatilidad de los tipos de cambio, euros/dólares estadounidenses y libras esterlinas/dólares estadounidenses, son los riesgos financieros más importantes para el Grupo. El programa de Gestión del Riesgo Financiero también cubre el resto de divisas, así como el riesgo de tipos de interés. El Comité de Dirección de IAG aprueba el perfil de coberturas del Grupo y delega en el Comité de Riesgos con cada compañía operativa para que este acuerde el grado de flexibilidad a la hora de aplicar los niveles definidos por el Comité de Dirección de IAG. El Comité de Riesgos de cada compañía operativa se reúne al menos una vez al mes para revisar y aprobar un mandato para contratar las coberturas en el mercado, incluidos los instrumentos a utilizar.

El departamento de Tesorería del Grupo proporciona al Comité de Dirección de IAG y al Comité de Auditoría y Cumplimiento un informe trimestral sobre la posición de cobertura. El Consejo revisa la estrategia, incluido el riesgo asumido, anualmente.

a Riesgo de precios del combustible

El Grupo está expuesto al riesgo derivado del precio del combustible. La estrategia de gestión del riesgo relacionado con los precios del combustible tiene como objetivo proteger al Grupo frente a incrementos repentinos e importantes de los precios del petróleo, garantizando al mismo tiempo que el Grupo no se encuentre en una situación de desventaja competitiva en caso de que el precio descienda de forma sustancial. La estrategia actual del Grupo es cubrir una proporción del consumo de combustible para los próximos tres años dentro de unos límites definidos.

Dentro de la estrategia, el programa de Gestión del Riesgo Financiero posibilita el uso de una serie de instrumentos derivados disponibles en mercados OTC (*Over the counter*) con contrapartes aprobadas.

En la siguiente tabla se muestra la sensibilidad de los instrumentos financieros a un posible cambio razonable de los precios del combustible, permaneciendo constantes otras variables, sobre los resultados antes de impuestos y el patrimonio neto:

2018			2017		
Subida/(descenso) en el precio del combustible %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/(descenso) en el precio del combustible %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros
30	-	1.613	30	41	1.142
(30)	(3)	(1.695)	(30)	(48)	(1.039)

b Riesgo de tipos de cambio

El Grupo publica sus cuentas anuales consolidadas en euros, posee filiales que operan en euros y libras esterlinas, y realiza su actividad en varios países. Como consecuencia, está expuesto a un riesgo de cambio de divisas sobre los ingresos, compras y empréstitos denominados en monedas diferentes a la moneda funcional de la entidad. Las divisas en las que están denominadas esas transacciones son, principalmente, el euro, el dólar estadounidense y la libra esterlina. El Grupo genera un superávit en la mayoría de las divisas en las que opera. El dólar estadounidense es una excepción, ya que las compras de combustible, los gastos de mantenimiento y los reembolsos de deuda denominados en dólares estadounidenses suelen dar lugar a un déficit.

El Grupo aplica una serie de estrategias de cobertura ante los riesgos de divisa. La posición corta operativa en dólares estadounidenses está sujeta a la misma estructura de gobierno que la estrategia de cobertura de combustible descrita anteriormente. La estrategia actual del Grupo aprobada por el Comité de Dirección de IAG, es cubrir una parte de la exposición a dólares estadounidenses hasta los siguientes tres años, conforme a unos límites definidos.

British Airways utiliza sus pagos de deuda en dólares estadounidenses, euros, yenes japoneses y yuanes chinos como cobertura de los ingresos futuros en dólares estadounidenses, euros, yenes japoneses y yuanes chinos. Los activos y pasivos del balance de Iberia en dólares estadounidenses se cubren mediante un programa renovable de *swaps* y activos financieros en dólares estadounidenses que eliminan la volatilidad de pérdidas y ganancias derivada de su conversión a euros. La posición neta de Vueling y Aer Lingus en dólares estadounidenses se gestiona mediante instrumentos financieros derivados.

25 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero continuación

En la tabla siguiente se muestra la sensibilidad de la exposición del Grupo a una posible variación razonable de los tipos de cambio del dólar estadounidense, la libra esterlina, el yen japonés y el yuan chino, con las demás variables constantes, sobre el resultado antes de impuestos y el patrimonio neto:

	Subida/ (descenso) del tipo del dólar estadounidense %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo de la libra esterlina %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo del yen japonés %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo del yuan chino %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros
2018	10 (10)	(16) 18	(9) 91	10 (10)	(40) 41	262 (273)	10 (10)	(6) 1	(54) 54	10 (10)	- -	(6) 6
2017	10 (10)	(2) 6	253 (72)	10 (10)	(36) 35	232 (233)	10 (10)	(2) 2	(45) 45	10 (10)	- -	(7) 7

c Riesgo de tipos de interés

El Grupo está expuesto a cambios de tipos de interés en la deuda y los depósitos de efectivo.

El riesgo de tipos de interés sobre los préstamos tomados a tipo variable se gestiona mediante *swaps* de tipos de interés, *swaps* de divisas de tipos variables a fijos y *collars* de tipos de interés. Teniendo en cuenta el impacto de esos derivados, un 77% de los préstamos tomados por el Grupo fueron a tipo fijo y un 23% a tipo variable.

Todos los depósitos de efectivo se realizan con vencimiento inferior a un año. El tipo de interés es predominantemente fijo durante el plazo del depósito.

En la tabla siguiente se muestra la sensibilidad de la exposición del Grupo a un posible cambio razonable de los tipos de interés en dólares estadounidenses, euros y libras esterlinas sobre el resultado antes de impuestos y el patrimonio neto:

	Subida/ (descenso) del tipo de interés estadounidense Puntos básicos	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo de interés europeo Puntos básicos	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo de interés en libras esterlinas Puntos básicos	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros
2018	50 (50)	(1) 1	20 (20)	50 (50)	2 (2)	16 (25)	50 (50)	2 (2)	- -
2017	50 (50)	(1) 1	- -	50 (50)	(6) 6	- -	50 (50)	3 (3)	- -

d Riesgo de contrapartida

El Grupo está expuesto al riesgo de contrapartida en la medida en que sus contrapartes incumplan pagos relativos a activos financieros a recibir. El Grupo aplica políticas y procedimientos a fin de garantizar que el riesgo crediticio sea reducido mediante la introducción de límites de crédito respecto a cada una de las contrapartidas. Estas políticas y procedimientos se coordinan a través de las políticas de Tesorería del Grupo. El Comité de Riesgos examina la aplicación de estas políticas y procedimientos por British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus. El Grupo controla los límites de crédito y los impagos de contrapartidas, incorporando esa información a controles del riesgo de crédito. Las actividades de tesorería incluyen la colocación de dinero en depósitos monetarios, la cobertura de combustible y las operaciones de divisas lo que podría dar lugar a concentración de distintos tipos de riesgo crediticio en una misma contrapartida. Este riesgo se gestiona mediante la asignación de límites generales de exposición a contrapartidas de British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus. Las exposiciones al nivel de la actividad se controlan diariamente y el límite de exposición general a cada contrapartida se revisa al menos una vez al mes utilizando la información de mercado disponible, como las calificaciones crediticias. El riesgo soberano, la concentración en los diferentes países y las calificaciones crediticias de los estados se monitorizan y son revisadas en cada reunión del Comité de Tesorería del Grupo.

Cada compañía operativa invierte el excedente de efectivo en cuentas remuneradas, depósitos a plazo y fondos del mercado monetario, eligiendo instrumentos de vencimientos o liquidez adecuados para proporcionar suficiente margen. A la fecha del balance, las compañías operativas mantenían fondos del mercado monetario y otros activos líquidos que se espera que generen fácilmente flujos de efectivo para gestionar el riesgo de liquidez.

Los activos financieros reconocidos en los estados financieros, netos de pérdidas por deterioro, representan la exposición máxima del Grupo al riesgo de crédito, sin tener en cuenta las garantías constituidas ni otras mejoras del crédito.

A 31 de diciembre de 2018, la situación de riesgo crediticio del Grupo, desglosada por región, en relación con el efectivo y los derivados controlados por la tesorería, era la siguiente:

Región	Valor de mercado de instrumentos financieros controlados por la tesorería asignados por región	
	2018	2017
Reino Unido	42%	42%
España	-	1%
Irlanda	3%	2%
Resto de la zona euro	33%	33%
Resto del mundo	22%	22%

e Riesgo de liquidez

La gestión del riesgo de liquidez incluye mantener efectivo y depósitos remunerados suficientes, disponibilidad de financiación de una cantidad adecuada de líneas de crédito y la capacidad de cerrar posiciones de mercado.

A 31 de diciembre de 2018, el Grupo tenía líneas de crédito renovables no utilizadas por valor de 11 millones de euros (2017: 16 millones de euros). El Grupo mantenía líneas de mercado monetario no utilizadas y no comprometidas de 28 millones de euros (2017: 28 millones de euros).

El Grupo tenía las siguientes líneas de financiación de aeronaves generales y comprometidas no utilizadas:

Millones	2018	
	Divisa	Equivalencia en euros
Línea de crédito en EUR con vencimiento entre enero y junio de 2020	€131	131
Línea de crédito en USD con vencimiento en diciembre de 2021	\$1,164	1.024
Línea de crédito en USD con vencimiento en junio de 2022	\$1.044	918

Millones	2017	
	Divisa	Equivalencia en euros
Línea de crédito en EUR con vencimiento entre enero y octubre de 2018	€217	217
Línea de crédito en USD con vencimiento en diciembre de 2021	\$1.164	985
Línea de crédito en USD con vencimiento en junio de 2022	\$1.053	891

En la tabla siguiente se desglosan las (salidas) y entradas en relación con los pasivos financieros e instrumentos financieros derivados del Grupo por agrupaciones de vencimientos basados en el periodo restante a 31 de diciembre hasta su fecha de vencimiento contractual. Los importes indicados en la tabla son los flujos de caja contractuales no descontados e incluyen intereses.

Millones de euros	En 6 meses	De 6 a 12 meses	De 1 a 2 años	De 2 a 5 años	Más de 5 años	Total 2018
Préstamos y empréstitos con intereses:						
Arrendamientos financieros	(509)	(367)	(882)	(2.304)	(2.642)	(6.704)
Préstamos a tipo fijo	(53)	(18)	(533)	(645)	(58)	(1.307)
Préstamos a tipo variable	(18)	(67)	(80)	(93)	(118)	(376)
Acreedores y otras cuentas a pagar	(3.591)	-	(13)	-	-	(3.604)
Instrumentos financieros derivados (activos):						
Derivados de tipo de interés	11	2	2	6	4	25
Contratos de divisa a plazo	69	58	122	72	-	321
Derivados de combustible	23	18	15	1	-	57
Instrumentos financieros derivados (pasivos):						
Derivados de tipo de interés	(18)	(7)	(13)	(16)	(1)	(55)
Contratos de divisa a plazo	(16)	(8)	(18)	(16)	-	(58)
Derivados de combustible	(342)	(290)	(270)	(110)	-	(1.012)
A 31 de diciembre de 2018	(4.444)	(679)	(1.670)	(3.105)	(2.815)	(12.713)

Millones de euros	En 6 meses	De 6 a 12 meses	De 1 a 2 años	De 2 a 5 años	Más de 5 años	Total 2017
Préstamos y empréstitos con intereses:						
Arrendamientos financieros	(426)	(449)	(801)	(1.982)	(2.464)	(6.122)
Préstamos a tipo fijo	(31)	(58)	(99)	(1.224)	(77)	(1.489)
Préstamos a tipo variable	(29)	(76)	(85)	(144)	(150)	(484)
Acreedores y otras cuentas a pagar	(3.411)	-	(15)	-	-	(3.426)
Instrumentos financieros derivados (activos):						
Derivados de tipo de interés	-	-	1	-	-	1
Contratos de divisa a plazo	45	10	10	2	-	67
Derivados de combustible	207	141	112	22	-	482
Instrumentos financieros derivados (pasivos):						
Contratos de divisa a plazo	(51)	(58)	(78)	(36)	-	(223)
Derivados de combustible	(2)	-	-	-	-	(2)
A 31 de diciembre de 2017	(3.698)	(490)	(955)	(3.362)	(2.691)	(11.196)

25 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero continuación

f Compensación de activos y pasivos financieros

Los siguientes activos y pasivos son objeto de compensación, contratos marco de compensación aplicables y acuerdos similares.

El Grupo celebra operaciones de derivados conformes con la documentación de la ISDA (*International Swaps and Derivatives Association*). En general, estos contratos estipulan que los importes adeudados por cada contraparte en un mismo día en relación con todas las operaciones abiertas se suman en un único importe neto pagadero por una parte a la otra.

A 31 de diciembre de 2018

Millones de euros	Valor bruto de los instrumentos financieros	Instrumentos financieros que se compensan mediante contratos de compensación	Importes netos de instrumentos financieros presentados en el Balance	Importes relacionados no compensados en el Balance	Importe neto
Activos financieros					
Activos financieros derivados	363	13	376	(7)	369
Pasivos financieros					
Pasivos financieros derivados	1.092	(13)	1.079	(7)	1.072

A 31 de diciembre de 2017

Millones de euros	Valor bruto de los instrumentos financieros	Instrumentos financieros que se compensan mediante contratos de compensación	Importes netos de instrumentos financieros presentados en el Balance	Importes relacionados no compensados en el Balance	Importe neto
Activos financieros					
Activos financieros derivados	551	(1)	550	(5)	545
Pasivos financieros					
Pasivos financieros derivados	226	(1)	225	(5)	220

g Gestión del riesgo de capital

Los objetivos del Grupo al gestionar el capital son salvaguardar la capacidad del Grupo de seguir operando conforme al principio de empresa en funcionamiento, mantener una estructura de capital óptima, reducir el coste del capital y generar rentabilidades para los accionistas.

El Grupo monitoriza el capital en base al ratio de deuda neta ajustada / EBITDAR. A 31 de diciembre de 2018, la deuda neta ajustada / EBITDAR era de 1,6 veces (2017: 1,5 veces). La definición y el cálculo de esta medida de desempeño está incluida en la sección de Indicadores de rendimiento alternativos.

Más detalles sobre liquidez y recursos de capital junto con la gestión de riesgos de capital se presentan en el análisis financiero.

26 Instrumentos financieros

a Activos y pasivos financieros por categoría

A continuación se muestra el detalle de instrumentos financieros del Grupo a 31 de diciembre de 2018 y 31 de diciembre de 2017 por naturaleza y clasificación a efectos de medición:

A 31 de diciembre de 2018

Millones de euros	Activos financieros			Activos no financieros	Valor contable total por partida del Balance
	Coste amortizado	Valor razonable en Otro resultado global	Valor razonable en la Cuenta de resultados		
Activos no corrientes					
Otras inversiones en patrimonio	-	80	-	-	80
Instrumentos financieros derivados	-	-	221	-	221
Otros activos no corrientes	154	-	-	155	309
Activos corrientes					
Deudores comerciales	1.597	-	-	-	1.597
Otros activos corrientes	444	-	-	731	1.175
Instrumentos financieros derivados	-	-	155	-	155
Otros depósitos remunerados a corto plazo	2.437	-	-	-	2.437
Efectivo y activos líquidos equivalentes	3.837	-	-	-	3.837

Millones de euros	Pasivos financieros			Pasivos no financieros	Valor contable total por partida del Balance
	Coste amortizado	Valor razonable en Otro resultado global	Valor razonable en la Cuenta de resultados		
Pasivos no corrientes					
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	6.633	-	-	-	6.633
Instrumentos financieros derivados	-	-	423	-	423
Otros pasivos a largo plazo	13	-	-	185	198
Pasivos corrientes					
Componente corriente de la deuda a largo plazo	876	-	-	-	876
Acreedores y otras cuentas a pagar	3.591	-	-	368	3.959
Instrumentos financieros derivados	-	-	656	-	656

A 31 de diciembre de 2017

Millones de euros	Activos financieros			Activos no financieros	Valor contable total por partida del Balance
	Coste amortizado	Valor razonable en Otro resultado global	Valor razonable en la Cuenta de resultados		
Activos no corrientes					
Otras inversiones en patrimonio	-	79	-	-	79
Instrumentos financieros derivados	-	-	145	-	145
Otros activos no corrientes	200	-	-	176	376
Activos corrientes					
Deudores comerciales	1.463	-	-	-	1.463
Otros activos corrientes	337	-	-	621	958
Instrumentos financieros derivados	-	-	405	-	405
Otros depósitos remunerados a corto plazo	3.384	-	-	-	3.384
Efectivo y activos líquidos equivalentes	3.292	-	-	-	3.292

26 Instrumentos financieros continuación

Millones de euros	Pasivos financieros			Pasivos no financieros	Valor contable total por partida del Balance
	Coste amortizado	Valor razonable en Otro resultado global	Valor razonable en la Cuenta de resultados		
Pasivos no corrientes					
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	6.401	-	-	-	6.401
Instrumentos financieros derivados	-	-	114	-	114
Otros pasivos a largo plazo	15	-	-	207	222
Pasivos corrientes					
Componente corriente de la deuda a largo plazo	930	-	-	-	930
Acreedores y otras cuentas a pagar	3.411	-	-	312	3.723
Instrumentos financieros derivados	-	-	111	-	111

b Valor razonable de activos financieros y pasivos financieros

Los valores razonables de los instrumentos financieros del Grupo se desglosan en niveles jerárquicos en función del carácter de los datos utilizados al determinar los valores razonables y utilizan los siguientes métodos e hipótesis del siguiente modo:

Nivel 1: Precios cotizados (no ajustados) en mercados funcionales activos para activos y pasivos idénticos. Se considera que un mercado es activo cuando se puede disponer de precios cotizados fácil y regularmente a través de una bolsa de valores, un intermediario financiero, un agente de bolsa, una institución sectorial, un servicio de precios o un organismo regulador, y esos precios reflejan transacciones de mercado reales que se producen regularmente, entre partes que actúan en condiciones de independencia mutua. Se emplearon metodologías de Nivel 1 (valores de mercado en la fecha del balance) para determinar el valor razonable de las inversiones en activos cotizados clasificadas como participaciones accionariales y deudas financieras remuneradas cotizadas.

Nivel 2: *Inputs* distintos a los precios cotizados incluidos en Nivel 1, que son observables respecto al activo o el pasivo, de forma directa o indirecta. El valor razonable de los instrumentos financieros que no cotizan en un mercado activo se determina usando técnicas de valoración. Estas técnicas de valoración elevan al máximo el uso de datos de mercado observables allí donde existan y hacen el menor uso posible de las estimaciones de entidades. Los contratos de derivados se miden al valor de mercado de instrumentos con términos y condiciones similares en la fecha del balance usando modelos de precios futuros. Se considera que el riesgo crediticio de contraparte y propio no es significativo. El valor razonable de los préstamos y empréstitos con intereses del Grupo, incluidos los arrendamientos, se determina descontando los flujos de caja hasta el final del contrato a los tipos de interés de mercado en la fecha del balance.

Nivel 3: *Inputs* para el activo o el pasivo que no se basan en datos de mercado observables. En las inversiones no cotizadas, el valor razonable se ha determinado a partir de la última operación disponible realizada con un instrumento idéntico en condiciones de mercado. El Grupo hace un seguimiento periódico de las operaciones realizadas con estos instrumentos para asegurarse de que el valor razonable esté basado en el precio en condiciones de mercado más reciente.

El valor razonable del efectivo y otros activos líquidos equivalentes, otros depósitos remunerados a corto plazo, deudores comerciales, otros activos corrientes, acreedores y otras cuentas a pagar se aproximan a su valor contable, debido fundamentalmente a los vencimientos a corto plazo de estos instrumentos.

Los valores contables y los valores razonables de los activos y pasivos financieros del Grupo, a 31 de diciembre de 2018 se detallan a continuación:

Millones de euros	Valor razonable			Total	Valor contable
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3		Total
Activos financieros					
Otras inversiones en patrimonio	17	-	63	80	80
Instrumentos financieros derivados:					
Derivados de tipo de interés ¹	-	12	-	12	12
Contratos de divisas a plazo ¹	-	321	-	321	321
Derivados de combustible ¹	-	43	-	43	43
Pasivos financieros					
Deudas financieras remuneradas:					
Arrendamientos financieros	-	6.086	-	6.086	5.928
Préstamos a tipo fijo	1.096	113	-	1.209	1.226
Préstamos a tipo variable	-	355	-	355	355
Instrumentos financieros derivados:					
Derivados de tipo de interés ²	-	43	-	43	43
Contratos de divisas a plazo ²	-	54	-	54	54
Derivados de combustible ²	-	982	-	982	982

1 La parte a corto plazo de los activos financieros derivados es de 155 millones de euros.

2 La parte a corto plazo de los pasivos financieros derivados es de 656 millones de euros.

Los valores contables y los valores razonables de los activos y pasivos financieros del Grupo a 31 de diciembre de 2017 se detallan a continuación:

Millones de euros	Valor razonable			Valor contable	
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total	Total
Activos financieros					
Otras inversiones en patrimonio	23	-	56	79	79
Instrumentos financieros derivados:					
Derivados de tipos de interés ¹	-	1	-	1	1
Contratos de divisa a plazo ¹	-	67	-	67	67
Derivados de combustible ¹	-	482	-	482	482
Pasivos financieros					
Deudas financieras remuneradas:					
Arrendamientos financieros	-	5.639	-	5.639	5.507
Préstamos a tipo fijo	1.079	287	-	1.366	1.371
Préstamos a tipo variable	-	453	-	453	453
Instrumentos financieros derivados:					
Contratos de divisa a plazo ²	-	223	-	223	223
Derivados de combustible ²	-	2	-	2	2

1 La parte a corto plazo de los activos financieros derivados es de 405 millones de euros.

2 La parte a corto plazo de los pasivos financieros derivados es de 111 millones de euros.

No se produjeron transferencias entre los niveles jerárquicos de valor razonable durante el ejercicio.

Los instrumentos financieros enumerados en la tabla anterior se miden a valor razonable a efectos de presentación en el informe financiero consolidado, excepto las deudas financieras remuneradas, que se miden a coste amortizado.

c Conciliación de activos financieros de Nivel 3

En la tabla siguiente se resumen los movimientos clave de los activos financieros de Nivel 3:

Millones de euros	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Saldo inicial del ejercicio	56	58
Altas	8	1
Movimientos por cambio de divisas	(1)	(3)
Saldo final del ejercicio	63	56

d Coberturas

Coberturas de flujos de efectivo

A 31 de diciembre de 2018, las actividades principales de gestión del riesgo del Grupo que se consideraban coberturas de transacciones futuras previstas eran las siguientes:

- Amortizaciones futuras de préstamos en moneda extranjera (predominantemente amortizaciones de préstamos en dólares estadounidenses), como cobertura del riesgo de tipos de cambio en los cobros en efectivo de ingresos. Las ganancias y pérdidas por reevaluaciones en los préstamos se reconocen en el patrimonio neto y se trasladan a la Cuenta de resultados, en el epígrafe de ingresos, cuando el préstamo se devuelve (generalmente, mediante cuotas a lo largo del periodo de vigencia del préstamo).
- Contratos de divisas, como cobertura del riesgo de tipos de cambio en los cobros en efectivo de ingresos y ciertos pagos operativos. Las ganancias y pérdidas por reevaluaciones en los derivados se reconocen en el patrimonio y se trasladan a la Cuenta de resultados o al Balance de situación contra la correspondiente entrada o salida de tesorería.
- Contratos de derivados a plazo sobre crudo, gasoil y queroseno, como cobertura del riesgo de precios en los pagos en efectivo de combustible. Las ganancias y pérdidas por reevaluaciones en los derivados se reconocen en el patrimonio y se trasladan a la Cuenta de resultados, en el epígrafe de gastos de combustible y derechos de emisión, contra la salida de tesorería relacionada con el combustible.
- Contratos de tipos de interés, cubriendo el riesgo de tipos de interés de la deuda a tipo variable y de ciertos pagos operacionales.

26 Instrumentos financieros continuación

Las cifras incluidas en el patrimonio y el valor nocional relacionado se resume a continuación, junto con el análisis de las pérdidas y ganancias reconocidas en el año asociadas a estos instrumentos.

(Ganancias)/pérdidas relacionadas con coberturas de flujos de efectivo incluidas en patrimonio Millones de euros	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Amortizaciones de préstamos para cubrir ingresos futuros	682	586
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros ¹	(216)	163
Contratos de derivados sobre crudo, gasoil y queroseno ¹	933	(474)
Contratos de derivados sobre tipos de interés ¹	34	-
Instrumentos a los que ya no se aplica la contabilidad de coberturas ¹	22	-
	1.455	275
Gastos por impuesto diferido	(267)	(44)
Importe total incluido en patrimonio neto	1.188	231

1 El valor contable de los instrumentos derivados reconocidos en activos y pasivos se analizan en los epígrafes a y b anteriores.

Importes del principal nomenclatura (Millones de euros)	Rango de cobertura	En 1 año	De 1 a 2 años	De 2 a 5 años	Total 31 de diciembre de 2018
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros de dólares estadounidenses a libras esterlinas ¹	1,22-1,50	1.982	1.858	1.685	5.525
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros de dólares estadounidenses a euros ¹	1,06-1,34	2.299	1.993	2.197	6.489

1 Representa el valor del elemento cubierto.

Los contratos de derivados sobre crudo, gasoil y queroseno son usados para cubrir la adquisición de combustible durante un periodo de hasta tres años. Las cantidades nominales relativas a estos contratos a 31 de diciembre de 2018 ascendían a 14 millones de toneladas (2017: 8 millones de toneladas) con un rango de precio de cobertura de 469 a 787 millones de dólares estadounidenses (2017: de 388 a 725 millones de dólares estadounidenses).

El repago de las cuotas de deuda del Grupo utilizada para cubrir el riesgo de divisa de pagos futuros por ingresos ha sido principalmente en dólares estadounidenses y en euros. A 31 de diciembre de 2018 los préstamos asociados fueron de 2.795 millones de dólares estadounidenses (2017: 2.511 millones de dólares estadounidenses) y 1.722 millones de euros (2017: 1.922 millones de euros).

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018 (Millones de euros)	(Ganancias)/pérdidas reconocidas en Estado de resultado global ¹	(Ganancias)/pérdidas relacionadas con ineficiencias reconocidas en la Cuenta de resultados ²	Total (ganancias)/pérdidas reconocidas	Ganancias/(pérdidas) reclasificadas en la Cuenta de resultados	Ganancias/(pérdidas) reclasificadas en el Balance de situación
Amortizaciones de préstamos para cubrir ingresos futuros	208	-	208	(82)	-
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros	(387)	-	(387)	10	1
Contratos de derivados sobre crudo, gasoil y queroseno	732	16	748	672	-
Contratos de derivados sobre tipos de interés	37	-	37	(2)	-
Instrumentos a los que ya no se aplica la contabilidad de coberturas	6	-	6	(2)	-
	596	16	612	596	1

1 Las ganancias y pérdidas reconocidas en el Estado de resultado global representan las ganancias y pérdidas de los elementos cubiertos.

2 Las ineficiencias reconocidas en la Cuenta de resultados se presentan como ganancias y pérdidas reconocidas y no reconocidas de derivados no clasificados como de cobertura en otros (cargos)/créditos no operativos.

Importes del principal nocionales (Millones de euros)	Rango Cobertura	En 1 año	De 1 a 2 años	De 2 a 5 años	Total 31 de diciembre de 2017
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros de dólares estadounidenses a libras esterlinas ¹	1,22-1,53	1.406	1.097	620	3.123
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros de dólares estadounidenses a euros ¹	1,04-1,27	1.212	985	582	2.779

1 Representa el valor del elemento cubierto.

A 31 de diciembre de 2017 (Millones de euros)	(Ganancias)/ pérdidas reconocidas en Estado de resultado global ¹	(Ganancias)/ pérdidas relacionadas con ineficiencias reconocidas en la Cuenta de resultados ²	Total (Ganancias)/ pérdidas reconocidas	Ganancias/ (pérdidas) reclasificadas en la Cuenta de resultados ³
Amortizaciones de préstamos para cubrir ingresos futuros	(111)	-	(111)	(87)
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros	299	1	300	44
Contratos de derivados sobre crudo, gasoil y queroseno	(302)	(9)	(311)	(4)
Contratos de derivados sobre tipos de interés	(1)	-	(1)	2
	(115)	(8)	(123)	(45)

1 Las ganancias y pérdidas reconocidas en el Estado de resultado global representan las ganancias y pérdidas de los elementos cubiertos.

2 Las ineficiencias reconocidas en la Cuenta de resultados se presentan como ganancias y pérdidas reconocidas y no reconocidas de derivados no clasificados como de cobertura en partidas no operativas.

3 No hubo ganancias o pérdidas reclasificadas en el Balance de situación para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017.

Existe una relación económica entre los elementos cubiertos y los instrumentos de cobertura dado que los plazos de los instrumentos de cobertura coinciden con los de las transacciones futuras altamente probables. El Grupo ha establecido un ratio de cobertura de 1:1 para las relaciones de cobertura.

El Grupo no cuenta con coberturas de valor razonable significativas a 31 de diciembre de 2018 y 2017.

27 Capital social, prima de emisión y autocartera

Acciones ordinarias emitidas, exigidas y desembolsadas completamente	Número de acciones Miles	Capital social ordinario Millones de euros	Prima de emisión Millones de euros
A 1 de enero de 2018: Acciones ordinarias de 0,50 euros cada una	2.057.990	1.029	6.022
Cancelación de acciones ordinarias de 0,50 euros cada una	(65.957)	(33)	-
A 31 de diciembre de 2018	1.992.033	996	6.022

Durante el año, IAG ejecutó un plan de recompra de acciones por 500 millones de euros en el marco de su estrategia de financiación corporativa, por la que pretende devolver efectivo a los accionistas. El programa se ejecutó entre mayo y octubre de 2018, y durante ese tiempo, IAG compró 65.956.660 acciones ordinarias, que posteriormente se cancelaron. Durante el ejercicio se entregaron un total de 1,2 millones de acciones a empleados como resultado de la consolidación de los planes de acciones para empleados. A 31 de diciembre de 2018 el Grupo tenía 8,7 millones de acciones (2017: 9,9 millones), que representaron el 0,44% del capital social emitido de la Compañía.

28 Pagos basados en acciones

El Grupo opera planes de pagos basados en acciones como parte del paquete retributivo total a sus empleados. Estos planes consisten en planes de opciones sobre acciones, en los que los empleados adquieren acciones a coste cero; y por otro lado, en planes de adjudicación de acciones mediante los cuales se emiten acciones a favor de empleados sin coste alguno previa consecución de objetivos de rendimiento especificados por el Grupo.

a Plan de Participación en Resultados de IAG (Performance Share Plan)

El Plan de Participación en Resultados (PSP) de IAG está dirigido a ejecutivos senior y directivos del Grupo que intervienen más directamente en la formación y la consecución del éxito empresarial a medio y largo plazo. En 2014, la adjudicación condicionada de acciones asignadas estuvo sujeta a la consecución de diversos objetivos de rendimiento en un plazo de tres años, siempre que el empleado siguiera trabajando en el Grupo. Desde 2015, la adjudicación se realizó como opciones a coste cero, y también tenía un periodo adicional de dos años de espera tras el final del periodo de rendimiento, antes de que ocurra la consolidación. La adjudicación concedida en 2014 se consolida en un 50% en el cumplimiento del objetivo de Rentabilidad Total para el Accionista (*Total Shareholder Return*, TSR) con respecto al *MSCI European Transportation Index*, y en un 50% en los objetivos de beneficios por acción. Las adjudicaciones concedidas desde 2015 se consolidarán en un tercio si se alcanza la rentabilidad TSR fijada por IAG con respecto al *MSCI European Transportation Index*, un tercio si se alcanzan los objetivos de beneficios por acción y un tercio si se alcanzan los objetivos sobre la Rentabilidad sobre el Capital Invertido (RoIC).

b Plan de Diferimiento de Incentivos de IAG

El Plan de Diferimiento de Incentivos de IAG (IAG Incentive Award Deferral Plan, IADP) se concede a empleados cualificados en función de tests de cumplimiento y servicio. El pago se concederá cuando se active una adjudicación de incentivos siempre que el empleado siga trabajando en el Grupo en los tres años siguientes a la fecha de concesión. Los empleados correspondientes recibirán un 50% de sus incentivos adjudicados en efectivo en el momento, y el 50% restante en acciones después de tres años a través del IADP.

c Resumen de planes de pagos basados en acciones

	Saldos pendientes a 1 de enero de 2018 Miles	Número de opciones concedidas Miles	Número de opciones vencidas Miles	Número de opciones ejercitadas Miles	Pendientes a 31 de diciembre de 2018 Miles	Consolidadas y ejercitables a 31 de diciembre de 2018 Miles
Planes de Participación en Resultados	14.138	4.615	2.050	154	16.549	57
Planes de Diferimiento de Incentivos	4.299	1.986	144	1.903	4.238	17
	18.437	6.601	2.194	2.057	20.787	74

El valor razonable de los planes de pagos basados en acciones que se liquidan con instrumentos de patrimonio, se determinó usando el modelo de valoración Monte-Carlo, teniendo en cuenta los términos y condiciones en las que se concedieron los planes, que empleó las siguientes hipótesis:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Volatilidad prevista del precio de la acción (%)	35	35
Volatilidad prevista del grupo comparativo (%)	20	20
Correlación prevista del comparativo (%)	60	65
Vida prevista de las opciones (años)	4,6	4,8
Precio medio ponderado de la acción a la fecha de concesión (£)	6,91	5,46
Valor razonable medio ponderado (£)	4,01	3,66

La volatilidad se calculó a partir de la volatilidad del precio semanal de las acciones en libras esterlinas del Grupo. La volatilidad esperada refleja la hipótesis de que la volatilidad histórica es orientativa de tendencias futuras, lo que no tiene por qué ser necesariamente el resultado real. El valor razonable del PSP también tiene en cuenta una condición de mercado de TSR en comparación con competidores estratégicos. En el cálculo del valor razonable de los planes de pagos basados en acciones no se incorporaron más características de las opciones concedidas.

El Grupo reconoció un cargo por pagos basados en acciones de 31 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018 (2017: 34 millones de euros).

29 Otras reservas y socios externos

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018

Millones de euros	Otras reservas							Total otras reservas	Socios externos ⁷
	Ganancias acumuladas	Pérdidas y ganancias no realizadas ¹	Valor temporal de las opciones ²	Conversión de moneda ³	Efecto de patrimonio del bono convertible ⁴	Reserva de fusión ⁵	Reserva por capital amortizado ⁶		
A 1 de enero de 2018	2.278	(161)	(3)	(133)	101	(2.467)	37	(348)	307
Beneficio del ejercicio	2.885	-	-	-	-	-	-	2.885	12
Otro resultado global del ejercicio									
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en beneficio neto:									
Ingresos de pasaje	-	77	-	-	-	-	-	77	-
Gastos de combustible	-	(565)	-	-	-	-	-	(565)	-
Diferencias de tipo de cambio	-	4	-	-	-	-	-	4	-
Gastos financieros	-	4	-	-	-	-	-	4	-
Variación neta en el valor razonable de las coberturas de flujos de caja	-	(491)	-	-	-	-	-	(491)	-
Variación neta en el valor razonable del gasto por coberturas	-	-	13	-	-	-	-	13	-
Variación neta en el valor razonable de las inversiones en patrimonio	-	(5)	-	-	-	-	-	(5)	-
Diferencias de conversión de moneda	-	-	-	(80)	-	-	-	(80)	-
Reevaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	(696)	-	-	-	-	-	-	(696)	-
Coberturas de gastos de capital reclasificadas y registradas en inmovilizado material	-	(1)	-	-	-	-	-	(1)	-
Coste del pago basado en acciones	31	-	-	-	-	-	-	31	-
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	(15)	-	-	-	-	-	-	(15)	-
Dividendo	(582)	-	-	-	-	-	-	(582)	-
Cancelación de acciones propias	(500)	-	-	-	-	-	33	(467)	-
Dividendo de una filial	-	-	-	-	-	-	-	-	(1)
Transferencias entre reservas	(77)	-	-	77	-	-	-	-	-
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	-	-	(312)
A 31 de diciembre de 2018	3.324	(1.138)	10	(136)	101	(2.467)	70	(236)	6

29 Otras reservas y socios externos continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

Millones de euros	Otras reservas								
	Ganancias acumuladas	Pérdidas y ganancias no realizadas ¹	Valor temporal de las opciones ²	Conversión de moneda ³	Efecto de patrimonio del bono convertible ⁴	Reserva de fusión ⁵	Reserva por capital amortizado ⁶	Total otras reservas	Socios externos ⁷
A 1 de enero de 2017	952	(299)	-	(6)	101	(2.467)	-	(1.719)	308
Reformulado por la adopción de nuevas normas	(468)	-	38	-	-	-	-	(430)	-
A 1 de enero de 2017 (reformulado)	484	(299)	38	(6)	101	(2.467)	-	(2.149)	308
Beneficio del ejercicio	1.989	-	-	-	-	-	-	1.989	20
Otro resultado global del ejercicio									
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en beneficio neto:									
Ingresos de pasaje	-	84	-	-	-	-	-	84	-
Gastos de combustible	-	(38)	-	-	-	-	-	(38)	-
Diferencias de tipo de cambio	-	(18)	-	-	-	-	-	(18)	-
Variación neta en el valor razonable de las coberturas de flujos de caja	-	101	-	-	-	-	-	101	-
Variación neta en el valor razonable del gasto por coberturas	-	-	(41)	-	-	-	-	(41)	-
Variación neta en el valor razonable de las inversiones en patrimonio	-	9	-	-	-	-	-	9	-
Diferencias de conversión de moneda	-	-	-	(127)	-	-	-	(127)	-
Reevaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	739	-	-	-	-	-	-	739	-
Coste del pago basado en acciones	34	-	-	-	-	-	-	34	-
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	(33)	-	-	-	-	-	-	(33)	-
Dividendo	(518)	-	-	-	-	-	-	(518)	-
Cancelación de acciones propias	(500)	-	-	-	-	-	37	(463)	-
Dividendo de una filial	-	-	-	-	-	-	-	-	(1)
Transferencias entre reservas	83	-	-	-	-	-	-	83	-
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	-	-	(20)
A 31 de diciembre de 2017	2.278	(161)	(3)	(133)	101	(2.467)	37	(348)	307

- Las ganancias y pérdidas no realizadas registran las variaciones del valor razonable de inversiones disponibles para la venta y la de la ganancia o la pérdida sobre un instrumento de cobertura en una cobertura de flujos de caja que se considera cobertura eficiente.
- El valor temporal de la reserva de opciones registra las variaciones del valor razonable en el coste de cobertura.
- La reserva de conversión de divisa registra las diferencias de cambio resultantes de la conversión de las cuentas anuales de las filiales y empresas asociadas que no tienen el euro como divisa funcional a la divisa de presentación de la información financiera del Grupo, el euro. El movimiento que se registra por esta reserva en 2018 se ve afectada por las fluctuaciones del tipo de cambio en la libra esterlina/euro.
- El efecto en patrimonio del bono convertible representa el componente de patrimonio de los bonos convertibles emitidos. A 31 de diciembre de 2018, esto representaba el componente de patrimonio de los 500 millones de euros a tipo fijo del 0,25% de bonos convertibles y de los 500 millones de euros a tipo fijo del 0,625% de bonos convertibles (nota 22).
- La reserva de fusión originó a raíz de la operación de fusión entre British Airways e Iberia. El saldo registra la diferencia entre el valor razonable del Grupo en la fecha de la operación y el valor razonable de Iberia y el valor contable de British Airways (incluidas sus reservas).
- La reserva de capital amortizado representa el valor nominal de la reducción del capital social en relación con las acciones canceladas.
- El 28 de agosto de 2018, British Airways ejerció su opción de reembolsar sus 300 millones de euros de valores preferentes de interés fijo al 6,75%, que previamente se habían clasificado como socios externos. El valor total de los socios externos a 31 de diciembre de 2018 era de 6 millones de euros. A 31 de diciembre de 2018, los socios externos representan las acciones de British Airways Plc e IB Opco Holding, S.L. en manos de entidades británicas y españolas, respectivamente; estas dos sociedades se constituyeron con el fin de formalizar las estructuras de nacionalidad de British Airways e Iberia. Las licencias para operar rutas que conceden las autoridades de aviación civil del Reino Unido y España estipulan que la mayoría de las acciones y derechos de voto de British Airways e Iberia debe estar en manos de personas británicas y españolas. Estas entidades poseen la mayoría de los derechos de voto en British Airways Plc e IB Opco Holding, S.L., mientras que IAG posee el 99% de los derechos económicos de estas sociedades.

30 Obligaciones por prestaciones al personal

El Grupo gestiona una serie de contratos de prestaciones post-empleo que cubren tanto los planes de aportación definida como los de prestación definida. El Grupo también reconoce una provisión relacionada con tripulación de vuelo que reúne ciertas condiciones y que, por consiguiente, tiene la opción de mantenerse en reserva conservando su relación laboral hasta que llega a la edad reglamentaria de jubilación o se jubila anticipadamente (nota 24).

Planes de aportación definida

El Grupo gestiona una serie de planes de aportación definida para sus empleados. El plan de aportaciones definida British Airways Retirement Plan (BARP) se cerró a aportaciones futuras el 31 de marzo de 2018. Los planes BARP y NAPS (ver debajo) han sido reemplazados por un plan de prestación definida que ofrece la elección del tipo de contribución y la posibilidad de optar por efectivo en lugar de una pensión.

Los costes reconocidos con respecto a planes de aportación definida en España, el Reino Unido e Irlanda en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018 fueron de 214 millones de euros (2017: 135 millones de euros).

Planes de prestación definida

i APS y NAPS

Los principales planes financiados de prestación definida dentro del Grupo son el *Airways Pension Scheme* (APS) y el *New Airways Pension Scheme* (NAPS), ambos en el Reino Unido y cerrados para nuevos miembros. El NAPS se cerró a devengos futuros el 31 de marzo de 2018, lo que produjo una reducción de las obligaciones por prestaciones definidas. Tras el cierre, las pensiones diferidas de los participantes se incrementarán anualmente por la inflación hasta un 5% anual (medido usando el IPC), lo que en general es inferior al supuesto anterior basado en el aumento del salario, que incluía subidas salariales y ascensos. A los participantes de NAPS se les ofreció la posibilidad de elegir entre varias medidas de transición, lo que incluía opciones distintas del efectivo para incrementar sus pensiones en NAPS antes del cierre. El efecto financiero neto del cierre, compensado por las medidas de transición distintas del efectivo, fue una ganancia por servicios prestados pasados de 872 millones de euros que ha sido presentada como una partida excepcional compensada por los 192 millones de euros de costes de transición que se pagaron directamente a los participantes o bien se abonaron en sus cuentas de pensiones. Actualmente, British Airways realiza contribuciones para reducir el déficit de NAPS por valor de 333 millones de euros anuales hasta septiembre de 2027, más unos pagos adicionales de hasta 167 millones de euros anuales, dependiendo del saldo de tesorería al final del mes de marzo de cada año. En el marco del cierre de NAPS, British Airways acordó realizar ciertos pagos de transición adicionales a los participantes de NAPS si el déficit se había reducido más de lo previsto en las fechas de valoración de 2018 o 2021. No se ha constituido ninguna provisión para dichos pagos en la valoración de las obligaciones por prestaciones definidas.

APS se cerró a nuevos miembros en 1984. Las prestaciones previstas en el APS se basan en la paga pensionable media final y, para la mayoría de sus miembros, están sujetas a subidas de la inflación en el pago conforme a las órdenes de aumento de pensiones del Gobierno (revisión) (*Government's Pension Increase (Review) Orders, PIRO*), que se basan en el IPC.

El Administrador de APS ha propuesto un incremento adicional discrecional por encima del IPC para las pensiones en curso de pago para el año finalizado el 31 de marzo de 2014. British Airways recurrió la decisión e inició procesos legales para determinar la legitimidad del aumento discrecional. El resultado del proceso judicial se conoció en mayo de 2017, cuando el tribunal falló que el Administrador tenía potestad para conceder incrementos discrecionales, si bien reiteró que este debe tener en consideración todos los factores relevantes, y descartar los factores irrelevantes. British Airways recurrió el fallo al Tribunal de Apelación. El 5 de Julio de 2018 el Tribunal de Apelación emitió su veredicto en el que estimó el recurso de British Airways y concluyó que el Administrador no tenía potestad para introducir una regla relativa a incrementos discrecionales. Tras el fallo, el Administrador puede presentar un recurso ante el Tribunal Supremo. El Administrador ha apelado. La valoración trienal de 2015 aplazada se completará cuando se conozca el resultado del recurso. British Airways está comprometida con la aplicación de un plan de recuperación vigente, que prevé pagos de compensación del déficit de 61 millones de euros anuales hasta marzo de 2023.

La gestión de APS y NAPS corre a cargo de diferentes Consejos de Administración aunque parte de la actividad es común a los dos planes. La mayor parte de las reuniones del Consejo y los comités se celebran en paralelo, aunque cada Consejo de Administración toma sus decisiones de forma independiente. Existen tres sub-comités que son responsables, respectivamente, del buen gobierno, el funcionamiento y las inversiones de cada plan. British Airways Pension Trustees Limited mantiene los activos de los dos planes en nombre de sus respectivos Administradores.

Los planes de pago del déficit se acuerdan con el Administrador de cada plan cada tres años en función de la valoración actuarial (valoración trienal) en lugar de aplicar la valoración contable establecida por la NIC 19. El último plan de pago se acordó sobre la posición a 31 de marzo de 2012 en relación a APS y sobre la posición a 31 de marzo de 2015 para NAPS (nota 30i). Las valoraciones actuariales realizadas a 31 de marzo de 2012 y a 31 de marzo de 2015 difieren de la valoración realizada bajo la NIC 19 "Prestaciones para empleados" a 31 de diciembre de 2018, debido principalmente a diferencias temporales en las fechas de medición y a diferencias entre las hipótesis específicas de los planes usadas en las valoraciones actuariales comparada con las directrices de la NIC 19 usadas en las hipótesis de valoración contable. Por ejemplo, la NIC 19 obliga a que la tasa de descuento esté basada en los rendimientos de los bonos corporativos, sin importar cómo se invierten en realidad los activos, lo que puede provocar que los cálculos contenidos en este informe no sean la mejor estimación del coste que supone para la compañía abonar prestaciones en virtud de los dos planes. La estrategia de inversión de cada Plan probablemente cambie a lo largo de su vida, por lo que la relación entre la tasa de descuento y la tasa prevista de rentabilidad sobre los activos de cada plan también podría cambiar.

ii Otros planes

British Airways proporciona ciertas prestaciones de salud adicionales posteriores a la jubilación a empleados cualificados de EE.UU. a través del plan de prestaciones médicas post-empleo de EE.UU. (EE.UU. PRMB), el cual se considera como un plan de prestación definida. Asimismo, Aer Lingus opera ciertos planes de prestación definida tanto financiados como no financiados.

Los planes de prestación definida exponen al Grupo a riesgos actuariales, como el riesgo de longevidad, el riesgo de tipo de interés, el riesgo de inflación, y el riesgo de mercado (inversión), incluyendo el riesgo cambiario.

30 Obligaciones por prestaciones al personal continuación

iii Otros pagos en efectivo

Los pagos en efectivo a planes de pensiones comprenden aportaciones normales de la empresa, aportaciones de déficits basadas en el plan de pago del déficit acordado con APS y NAPS y pagos por excedentes de efectivo relacionados con los pagos adicionales condicionados al nivel de tesorería de British Airways. El total de pagos en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018, neto de costes por servicios ascendió a 843 millones de euros (2017: 666 millones de euros) siendo las aportaciones realizadas por la compañía de 716 millones de euros (2017: 899 millones de euros) menos los costes actuales por servicios de 55 millones de euros (2017: 233 millones de euros) (nota 30b) e incluyen pagos por medidas de transición del cierre del NAPS a devengos futuros de 182 millones de euros.

a Planes de retribución a empleados reconocidos en el Balance

Millones de euros	2018			
	APS	NAPS	Otro ¹	Total
Activos del plan a valor razonable	8.372	18.846	382	27.600
Valor actual de los pasivos del plan	(7.110)	(17.628)	(645)	(25.383)
Activo/(pasivo) de pensiones neto	1.262	1.218	(263)	2.217
Efecto del techo de activos ²	(469)	(896)	-	(1.365)
Otras obligaciones de retribuciones a empleados	-	-	(12)	(12)
31 de diciembre de 2018	793	322	(275)	840
Representado por:				
Activos afectos a los planes				1.129
Obligaciones de retribuciones a empleados				(289)
				840

Millones de euros	2017			
	APS	NAPS	Otro ¹	Total
Activos del plan a valor razonable	9.185	19.558	429	29.172
Valor actual de los pasivos del plan	(7.606)	(20.060)	(697)	(28.363)
Activo/(pasivo) de pensiones neto	1.579	(502)	(268)	809
Efecto del techo de activos ²	(570)	-	-	(570)
Otras obligaciones de retribuciones a empleados	-	-	(8)	(8)
31 de diciembre de 2017	1.009	(502)	(276)	231
Representado por:				
Activos afectos a los planes				1.023
Obligaciones de retribuciones a empleados				(792)
				231

- 1 El valor actual de los pasivos del plan PRMB de EE.UU. era de 13 millones de euros a 31 de diciembre de 2018 (2017: 15 millones de euros).
- 2 APS y NAPS se encuentran en situación de superávit contable según la NIC 19 (2017: solo APS) y el Grupo podría disponer de este superávit como devolución en el momento de la liquidación del plan. Esta devolución está restringida debido a las retenciones de impuestos que deberían pagar los Administradores.

b Importes reconocidos en la Cuenta de resultados

Los costes de pensiones cargados en el resultado de las operaciones son:

Millones de euros	2018	2017
Planes de prestación definida:		
Coste de servicios actuales	55	233
Coste de servicios pasados (crédito)/coste ¹	(586)	2
	(531)	235
Planes de aportación definida	214	135
(Crédito)/coste de pensiones registrados como coste de personal	(317)	370

- 1 Los costes por servicios prestados de 2018 comprenden una ganancia derivada del cierre del NAPS a devengos futuros, lo que se traduce en una reducción extraordinaria de las obligaciones por prestación definida de 872 millones de euros y unos costes en efectivo asociados por medidas de transición de 192 millones de euros. El 26 de octubre de 2018, la sentencia del Tribunal Superior en el caso de Lloyds Bank confirmó que los planes de pensiones están obligados a compensar los efectos de las pensiones mínimas garantizadas desiguales desde el 17 de mayo de 1990. El coste estimado de la equiparación de las pensiones mínimas garantizadas es de 94 millones de euros. Para determinar el coste de la equiparación de las pensiones mínimas garantizadas, Grupo ha supuesto que los Administradores adoptaran el Método C2, que se identificó en la sentencia del caso Lloyds como el método con "menor grado de interferencia" que podría aplicarse sin el acuerdo del promotor.

Los costes de pensiones cargados/(abonados) como costes financieros son:

Millones de euros	2018	2017
Ingresos por intereses sobre activos afectos a planes	(731)	(730)
Gastos financieros sobre el pasivo de los planes	690	743
Gastos financieros sobre el techo de activos	14	15
(Ingresos)/Gastos de financiación netos correspondientes a pensiones	(27)	28

c Reevaluaciones reconocidas en el Estado del resultado global

Millones de euros	2018	2017
Rentabilidad de los activos afectos a los planes excluyendo ingresos por intereses	1.313	(1.698)
Reevaluación del pasivo de los planes derivada de cambios en supuestos financieros	(997)	530
Reevaluación de (ganancias)/pérdidas por experiencia	(297)	274
Reevaluación del techo de activos de APS y NAPS	806	2
Movimientos por cambio de divisas	5	(7)
Revaluaciones de pensiones cargadas/(abonadas) al Estado de resultado global	830	(899)

d Valor razonable de los activos afectos a planes

A continuación figura una conciliación de los saldos de apertura y cierre correspondientes al valor razonable de los activos afectos a planes:

Millones de euros	2018	2017
A 1 de enero	29.172	28.448
Ingresos por intereses	731	730
Rentabilidad de los activos afectos a planes excluyendo ingresos por intereses	(1.313)	1.698
Aportaciones de empleadores ¹	716	881
Aportaciones de empleados	128	101
Prestaciones pagadas	(1.340)	(1.324)
Movimientos por cambio de divisas	(494)	(1.362)
A 31 de diciembre	27.600	29.172

¹ Incluye aportaciones de empleadores al APS por valor de 111 millones de euros (2017: 109 millones de euros) al NAPS por valor de 582 millones de euros (2017: 748 millones de euros), de los cuales los pagos de financiación del déficit ascendieron a 108 millones de euros en el caso del APS (2017: 104 millones de euros) y a 509 millones de euros en el caso del NAPS (2017: 516 millones de euros).

Tanto en APS como NAPS, el Administrador es el responsable de las decisiones en materia de inversiones, incluida la estrategia de conciliación de activos y pasivos. Esta última es una forma de inversión designada para igualar el movimiento en los activos del plan de pensiones con el movimiento del pasivo por beneficios proyectado a lo largo del tiempo. El comité de inversiones de los Administradores aprueba un plan de negocio anual que establece los objetivos de inversión y los trabajos necesarios para conseguir estos objetivos. El Comité también se encarga de la supervisión de los resultados y las actividades, incluidos los trabajos relacionados con el desarrollo de la referencia estratégica comparativa para mejorar el perfil de riesgo-rentabilidad del plan, cuando sea posible, así como instaurar un proceso de gestión dinámica basado en umbrales para poder aprovechar las oportunidades que surjan. El comité de inversiones revisa las restricciones actuales a la inversión y las referencias y objetivos de rentabilidad, además de proseguir con el desarrollo de la cartera de instrumentos de atenuación del riesgo y cobertura de pasivos.

Los dos planes recurren a instrumentos derivados con fines de inversión y de gestión de la exposición a los riesgos financieros, como los riesgos de tipos de interés, divisas y liquidez, que surgen en el desarrollo normal de la actividad. La exposición al riesgo de tipos de interés se gestiona mediante el uso de contratos de *swaps* indexados a la inflación. Se formalizan contratos de divisas a plazo para atenuar el riesgo derivado de las fluctuaciones de los tipos de cambio. En el caso de NAPS, existe una estrategia de protección contra el riesgo de caídas de los mercados bursátiles por la que se reduce la exposición al potencial alcista.

Los activos afectos a planes de todos los planes de pensiones de prestación definida gestionados por el Grupo a 31 de diciembre están formados por:

Millones de euros	2018	2017
Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades - acciones		
Reino Unido	1.737	2.646
Resto del mundo	4.602	6.677
	6.339	9.323
Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades - otras		
Capital riesgo	931	777
Inmuebles	1.917	1.906
Inversiones alternativas	1.183	1.023
	4.031	3.706
Inversiones orientadas a la conciliación de pasivos		
Bonos de cupón fijo británicos	4.885	4.885
Bonos de cupón fijo de otros países	70	95
Bonos indexados británicos	5.019	7.614
Bonos indexados de otros países	103	177
	10.077	12.771
Otros		
Efectivo y activos líquidos equivalentes	418	670
Derivados	57	178
Contrato de seguro	1.663	1.770
Swap de longevidad	4.321	(109)
Otros	694	863
	27.600	29.172

Todas las acciones y bonos tienen precios cotizados en mercados activos.

30 Obligaciones por prestaciones al personal continuación

En el caso de APS y NAPS, la composición de los activos afectos a los planes es la siguiente:

Millones de euros	31 de diciembre de 2018		31 de diciembre de 2017	
	APS	NAPS	APS	NAPS
Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades	702	9.477	742	12.074
Inversiones orientadas a la conciliación de pasivos	1.538	8.457	6.428	6.240
	2.240	17.934	7.170	18.314
Contrato de seguro y swap de longevidad relacionado	5.956	-	1.637	-
Otros	176	912	378	1.244
Valor razonable de los activos del plan	8.372	18.846	9.185	19.558

La referencia estratégica para las asignaciones de activos diferencia entre “activos orientados a la búsqueda de rentabilidades” y “activos orientados a la conciliación de pasivos”. A la vista de los respectivos vencimientos de cada plan, la proporción varía para APS y NAPS. A 31 de diciembre de 2018, expresado como un porcentaje de los activos excluyendo el contrato de seguro, la referencia para APS era 8% (2017: 9.5%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y 92% (2017: 90.5%) en inversiones orientadas a la conciliación de pasivos; en el caso de NAPS, la referencia era 49% (2017: 65%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y 51% (2017: 35%) en inversiones orientadas a la conciliación de pasivos. Se establecen bandas de fluctuación alrededor de estas referencias estratégicas para dar cabida a las decisiones de asignación táctica de activos y proporcionar parámetros de trabajo al comité de inversiones y sus gestores.

Además, APS tiene un contrato de seguro con Rothesay Life que actualmente cubre el 24% (2017: 24%) de los pasivos de pensiones para una lista consensuada de beneficiarios. El contrato de seguros se basa en los aumentos futuros de las pensiones vinculados a la subida de la inflación e igualará las obligaciones futuras calculadas sobre esa base para esa parte del plan. El contrato de seguro únicamente puede emplearse para pagar o financiar prestaciones a empleados en el marco del plan. El Administrador de APS también contrató un swap de longevidad con Rothesay Life que cubre un 20% adicional (2017: 20%) de los pasivos de pensiones relacionados con los mismos beneficiarios cubiertos por el contrato de seguro. El valor del contrato se basa en la diferencia entre el valor de los pagos que está previsto recibir en virtud de este contrato y las pensiones pagaderas por el plan en virtud del contrato.

Durante 2018, el Administrador de APS firmó un contrato de *buy-in* con Legal & General y, paralelamente, renovó los dos swaps de longevidad formalizados en 2017, uno con Canada Life y uno con Partner Reinsurance, que habían cubierto un 13% y un 8%, respectivamente, de los pasivos de pensiones. El contrato de *buy-in* cubre a todos los partícipes que reciben una pensión de APS a 31 de marzo de 2018, excepto los niños dependientes que reciben una pensión en esa fecha y los partícipes que reciben una prestación equivalente a pensión (EPB, por sus iniciales en inglés) y estén vivos el 1 de octubre de 2018. No están cubiertas las prestaciones que comiencen a abonarse por jubilaciones posteriores al 31 de marzo de 2018. El contrato cubre prestaciones a abonar a partir del 1 de octubre de 2018. La póliza cubre aproximadamente el 60% de todas las prestaciones que APS prevé abonar en el futuro. Junto con los productos de seguro actuales (el swap de activos y los swaps de longevidad con Rothesay Life), APS está protegido al 90% contra todo el riesgo de longevidad y totalmente protegido en relación con todas las pensiones que ya se estuvieran abonando a 31 de marzo de 2018. También está protegido en un porcentaje superior al 90% contra los tipos de interés y la inflación (sobre la base del índice de precios minoristas del Reino Unido (RPI)).

e Valor actual de los pasivos de planes

A continuación figura una conciliación de los saldos de apertura y cierre correspondientes al valor actual de las obligaciones de prestación definida:

Millones de euros	2018	2017
A 1 de enero	28.363	29.193
Coste del servicio actual	55	233
Coste de servicios pasados (crédito)/coste	(778)	2
Gastos por intereses	690	743
Reevaluaciones – supuestos financieros	(997)	530
Reevaluaciones de pérdidas/(beneficios) experimentados	(297)	274
Prestaciones pagadas	(1.340)	(1.324)
Aportaciones de empleados	128	101
Movimientos por cambio de divisas	(441)	(1.389)
A 31 de diciembre	25.383	28.363

La obligación por prestaciones definidas comprende 36 millones de euros (2017: 28 millones de euros) derivados de planes no financiados y 25.347 millones de euros (2017: 28.335 millones de euros) de planes total o parcialmente financiados.

f Efecto del techo de activos

A continuación figura una conciliación del efecto del techo de activos que representa el superávit irrecuperable según NIC 19 en APS:

Millones de euros	2018	2017
A 1 de enero	570	580
Gastos por intereses	14	15
Reevaluaciones ¹	806	2
Movimientos por cambio de divisas	(25)	(27)
A 31 de diciembre	1.365	570

¹ El incremento en las reevaluaciones se debe principalmente al cierre del NAPS a futuros devengos de prestaciones en 2018. Después de esto el plan se encuentra en situación de superávit contable según la NIC 19 y el Grupo podría disponer de este superávit como devolución en el momento de la liquidación del plan. Esta devolución está restringida debido a las retenciones de impuestos que deberían pagar los Administradores.

g Supuestos actuariales

Los supuestos principales usados para determinar las valoraciones actuariales fueron los siguientes:

Porcentaje anual	2018			2017		
	APS	NAPS	Otros planes	APS	NAPS	Otros planes
Tasa de descuento ¹	2,65	2,85	1,6 - 4,4	2,45	2,55	1,6 - 3,6
Tasa de incremento del salario pensionable ²	3,20	-	2,5 - 3,7	3,15	3,15	2,5 - 3,6
Tasa de incremento de pensiones en curso de pago ³	2,10	2,05	1,5 - 3,8	2,05	2,05	0,0 - 3,5
Inflación (Inflación de Precios Minoristas)	3,20	3,15	2,5 - 3,2	3,15	3,15	2,5 - 3,1
Inflación (Índice de Precios al Consumo)	2,10	2,05	1,5 - 3,0	2,05	2,05	1,75 - 3,0

- La tasa de descuento se determina en referencia al rendimiento de bonos corporativos de alta calidad en una divisa y con un vencimiento similar a los pasivos del plan.
- Se ha asumido que la tasa de incremento en los pagos de pensiones estará en línea con la inflación de mercado a largo plazo esperada. Los supuestos de tasa de inflación empleados para NAPS y APS se basan en la diferencia entre los rendimientos de la deuda pública a largo plazo indexada y a tipo fijo.
- Se ha asumido que la tasa de incremento en los pagos de pensiones estará en línea con el IPC para APS y NAPS. El Administrador de APS ha propuesto un aumento discrecional adicional por encima del IPC para las pensiones en curso de pago para el ejercicio finalizado el 31 de marzo de 2014. British Airways ha recurrido la decisión y ha iniciado procesos legales para esclarecer la legitimidad del aumento adicional. El Tribunal Superior emitió un fallo en mayo de 2017 en el que estableció que los Administradores tenían potestad para conceder incrementos discrecionales, si bien reiteró que estos debían tener en consideración todos los factores relevantes y descartar los factores irrelevantes. British Airways recurrió el fallo ante el Tribunal de Apelación. El 5 de julio de 2018, el Tribunal de Apelación emitió su veredicto, en el que estimó el recurso de British Airways y concluyó que los Administradores no tenían potestad para introducir una regla relativa a incrementos discrecionales. Tras este fallo de julio de 2018, el Administrador ha recurrido ante el Tribunal Supremo. El aumento discrecional propuesto no se ha incluido en los supuestos contables detallados anteriormente.

La tasa de incremento de los gastos de salud se basa en tasas tendenciales de variación de los costes médicos del 6,25%, reduciéndolas hasta el 5,0% en cinco años (2017: de 6,5% hasta 5,0% en siete años).

En el Reino Unido, las tasas de mortalidad se calculan aplicando las tablas estándar de mortalidad SAPS elaboradas por el CMI para APS y NAPS. Las tablas estándar de mortalidad se seleccionaron sobre la base de la experiencia reciente de mortalidad de miembros y se ajustaron con vistas a posibles cambios de mortalidad futura. Las cifras de longevidad actuales que subyacen a los datos de pasivos de planes son las siguientes:

Supuestos de mortalidad	2018	2017
Esperanza de vida a la edad de 60 años para:		
- un varón que tiene actualmente 60 años	28,5	28,4
- un varón que tiene actualmente 40 años	29,7	29,7
- una mujer que tiene actualmente 60 años	30,3	30,2
- una mujer que tiene actualmente 40 años	32,9	32,8

A 31 de diciembre de 2018, la duración media ponderada de la obligación de prestación definida era de 11 años en el caso de APS (2017: 12 años) y de 19 años en el caso de NAPS (2017: 20 años).

En EE.UU., las tasas de mortalidad se basaron en las tablas de mortalidad RP-14.

h Análisis de sensibilidad

A la fecha del Balance, cambios razonablemente posibles en supuestos actuariales importantes, dejando el resto de supuestos constantes, habrían afectado el valor actual de los pasivos de planes en los importes que se muestran a continuación:

Millones de euros	Incremento de los pasivos del plan		
	APS	NAPS	Otros planes
Tasa de descuento (descenso de 10 puntos básicos)	11	322	13
Crecimiento futuro de los salarios (incremento de 10 puntos básicos)	-	n/a	7
Crecimiento futuro de las pensiones (incremento de 10 puntos básicos)	11	322	1
Tasa de mortalidad futura (incremento de un año en la esperanza de vida)	(23)	511	2

Aunque este análisis no tiene en cuenta la distribución completa de los flujos de efectivo previstos en virtud del plan, sí da una idea aproximada de la sensibilidad de los supuestos indicados.

i Financiación

Las aportaciones a pensiones de APS y NAPS se determinaron mediante valoraciones actuariales realizadas el 31 de marzo de 2012 y el 31 de marzo de 2015 respectivamente utilizando hipótesis y metodologías acordadas por el Grupo y el Administrador de cada plan. En la fecha de la valoración actuarial, los déficits actuariales de APS y NAPS ascendían a 932 millones de euros y 3.818 millones de euros, respectivamente. Con el fin de abordar los déficits de los planes, el Grupo también se ha comprometido a realizar los siguientes pagos sin descontar:

Millones de euros	APS	NAPS
En 12 meses	61	333
De 2 a 5 años	199	1.333
De 5 a 10 años	-	1.250
Pagos previstos totales para la financiación del déficit de APS y NAPS	260	2.916

El Grupo ha determinado que los requisitos mínimos de financiación indicados arriba para APS y NAPS no estarán restringidos. Se espera que el valor actual de las aportaciones pagaderas esté disponible como una devolución o una reducción de las aportaciones futuras una vez se abonen al plan. Esta determinación se ha realizado de forma independiente para cada plan, sujeta a los impuestos pendientes pagaderos por el Administrador.

30 Obligaciones por prestaciones al personal continuación

Los pagos de financiación del déficit relacionados con los planes vigentes fuera del Reino Unido se han determinado de acuerdo con las prácticas de cada país.

El Grupo prevé pagar un total de 398 millones de euros en aportaciones de empleadores y pagos de financiación del déficit a dos planes de prestaciones de jubilación en 2019. Esta cifra comprende unos pagos por déficit de 61 millones de euros a APS y de 333 millones de euros a NAPS como se acordó en la última valoración trienal. Además, las aportaciones continuas de la empresa para 2019 se espera que asciendan a 4 millones de euros para APS. Eso excluye cualquier déficit adicional de aportaciones que pueda surgir dependiendo del saldo de tesorería de British Airways a 31 de marzo de 2019. El Grupo prevé pagar 278 millones de euros en 2019 y ha presentado garantías para determinados pagos a APS y NAPS, que a 31 de diciembre de 2018 ascendían a 278 millones de euros (2017: 283 millones de euros). Este importe se haría efectivo en el caso de que los planes de pensiones no estén íntegramente financiados sobre una base conservadora, con una tasa de descuento basada en la deuda pública británica a 1 de enero de 2019, según determine el actuario de los planes.

Hasta septiembre del 2019, si British Airways paga un dividendo a IAG superior al 35% del beneficio después de impuestos, o bien proporciona al plan una garantía del 100% de la cantidad que supere el 35% o bien proporciona el 50% de esa cantidad como una contribución adicional en efectivo.

31 Pasivos contingentes y garantías

El Grupo tiene ciertos pasivos contingentes que a 31 de diciembre de 2018 ascendían a 88 millones de euros (31 de diciembre de 2017: 93 millones de euros). No es probable que se produzcan pérdidas sustanciales derivadas de dichos pasivos contingentes. El Grupo también se enfrenta a las siguientes reclamaciones:

Transporte de mercancías

La Comisión Europea emitió una decisión en la que fallaba que British Airways y otros 10 grupos de aerolíneas habían participado en prácticas anticompetitivas en el sector del transporte aéreo de carga (Decisión Original). A British Airways se le impuso una multa de 104 millones de euros. Después de recurrir la decisión, esta fue anulada posteriormente de forma parcial en el caso de British Airways (y anulada de forma total en el caso del resto de aerolíneas que habían recurrido) (Fallo del Tribunal General) y la multa se reembolsó íntegramente. British Airways recurrió la anulación parcial ante el Tribunal de Justicia, pero el recurso fue desestimado.

En paralelo, la Comisión Europea decidió no recurrir el Fallo del Tribunal General y, en su lugar, adoptó una nueva decisión en marzo de 2017 (nueva decisión). La nueva decisión volvió a imponer multas a todas las aerolíneas involucradas que coinciden con las contenidas en la Decisión Original. Por lo tanto, a British Airways se le ha vuelto a imponer una multa de 104 millones de euros. British Airways ha vuelto a recurrir la Nueva Decisión ante el Tribunal General (al igual que otras aerolíneas).

Basándose en las conclusiones de las decisiones de la Comisión, un gran número de demandantes ha entablado procesos en los tribunales ingleses reclamando a British Airways los daños y perjuicios que, a su juicio, se derivarían de las supuestas prácticas anticompetitivas. British Airways se ha unido al resto de aerolíneas que supuestamente han participado en las prácticas anticompetitivas para sufragar dichos daños y perjuicios. Varias demandas fueron resueltas en 2018.

British Airways también es parte en litigios similares entablados en otras jurisdicciones, como Alemania, los Países Bajos y Canadá, junto con otras aerolíneas. Actualmente, se desconoce cuál será el resultado de estos procesos. En cada caso, se tendrá que evaluar el efecto preciso, en su caso, de la supuesta actividad anticompetitiva sobre los demandantes.

Pensiones

Los Administradores del *Airways Pension Scheme* (APS) propusieron un aumento discrecional adicional por encima del IPC en los pagos de pensiones para el ejercicio finalizado el 31 de marzo de 2014. British Airways recurrió esta decisión e inició procesos legales para esclarecer la legitimidad del aumento discrecional. El resultado del proceso judicial se conoció en mayo de 2017, cuando el tribunal falló que, en efecto, los Administradores tenían potestad para conceder incrementos discrecionales, si bien reiteró que estos deben tener en consideración todos los factores relevantes y descartar los factores irrelevantes. British Airways recurrió el fallo ante el Tribunal de Apelación. El 5 de julio de 2018, el Tribunal de Apelación emitió su veredicto, en el que estimó el recurso de British Airways y concluyó que los Administradores no tenían potestad para introducir una regla relativa a incrementos discrecionales. British Airways no tendrá que reflejar el incremento del pasivo en 13 millones de euros que habría correspondido si el incremento del pago para el año 2013/14 hubiera sido pagado por el Administrador. El Administrador ha apelado al Tribunal Supremo.

Robo de datos de clientes de British Airways

El 6 de septiembre de 2018, British Airways anunció el robo de datos personales de algunos de sus clientes. Tras llevar a cabo una investigación del incidente, British Airways anunció el 25 de octubre de 2018 que podrían haberse visto afectados más datos personales. En la fecha de este informe, British Airways no tenía noticia de que se hubieran confirmado casos de fraude y sigue cooperando con las pesquisas que están realizando la autoridad británica de protección de datos (Information Commissioner's Office, ICO) y otros reguladores competentes. La compañía ha recibido notificaciones prejudiciales de varios bufetes británicos en las que se anuncian reclamaciones a consecuencia de esta fuga de datos. Además, en el Eastern District de Nueva York (EE. UU.) se ha interpuesto una demanda colectiva (*putative class action*) en relación con este asunto. El resultado de las diversas investigaciones y litigios, en los que British Airways se defenderá enérgicamente, es incierto. British Airways tiene contratadas varias pólizas de seguro.

Garantías

British Airways ha aportado garantías para determinados pagos de sus planes de pensiones, APS y NAPS, que a 31 de diciembre de 2018 ascendían a 278 millones de euros (31 de diciembre de 2017: 283 millones de euros). Este importe se haría efectivo en el caso de que los planes de pensiones no estén íntegramente financiados sobre una base conservadora, con una tasa de descuento basada en la deuda pública británica el 1 de enero de 2019, y sería determinado por el actuario de los planes.

Además, se constituyó una garantía por importe de 256 millones de euros (2017: 260 millones de euros) por parte de un tercero a favor de APS, que se activa en caso de insolvencia de British Airways.

El Grupo también cuenta con otras garantías y contingencias formalizadas en el curso normal de sus actividades y que a 31 de diciembre de 2018 no se prevé que provoquen pérdidas materiales para el Grupo.

32 Transacciones con partes vinculadas

En los periodos financieros finalizados a 31 de diciembre se produjeron las siguientes transacciones con partes vinculadas:

Millones de euros	2018	2017
Ventas de bienes y servicios		
Ventas a empresas asociadas ¹	7	7
Ventas a accionistas significativos ²	44	48
Compras de bienes y servicios		
Compras a empresas asociadas ³	55	58
Compras a accionistas significativos ²	121	109
Partidas por cobrar de partes vinculadas		
Importes por cobrar de empresas asociadas ⁴	7	2
Importes debidos por accionistas significativos ⁵	3	1
Cuentas por pagar a partes vinculadas		
Importes por pagar a empresas asociadas ⁶	3	3
Importes debidos a accionistas significativos ⁵	7	3

- Ventas a empresas asociadas: consistieron fundamentalmente en servicios de aerolínea a Dunwoody Airline Services (Holding) Limited (Dunwoody), por importe de 5 millones de euros (2017: 6 millones de euros), y 1 millón de euros a Iberia Cards (Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago EFC, S.A.) y Serpista, S.A. (2017: menos de 1 millón de euros).
- Ventas y compras a accionistas significativos: relacionados con servicios interlínea y de arrendamiento de aeronaves con tripulación con Qatar Airways.
- Compras a empresas asociadas: incluyeron fundamentalmente 35 millones de euros en servicios auxiliares aeroportuarios contratados a Multiservicios Aeroportuarios, S.A. (2017: 35 millones de euros), 6 millones de euros por servicios de handling recibidos de Dunwoody (2017: 13 millones de euros) y 13 millones de euros en servicios de mantenimiento recibidos de Serpista, S.A. (2017: 9 millones de euros).
- Cantidades adeudadas por empresas asociadas: por servicios de aerolínea prestados, que incluyen saldos pendientes con Dunwoody, por 5 millones de euros (2017: 1 millón de euros) y 2 millones de euros por servicios prestados a Multiservicios Aeroportuarios, S.A., Viajes AME, S.A., Iberia Cards (Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago EFC, S.A.) y Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves, Ibeca, S.A. (2017: 1 millón de euros a Multiservicios Aeroportuarios, S.A., Serpista, S.A., y Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves, Ibeca, S.A.).
- Importes debidos por y a accionistas significativos: relacionados con Qatar Airways.
- Cantidades adeudadas a empresas asociadas: consistían principalmente en 1 millón de euros a Dunwoody (2017: 1 millón de euros), 3 millones de euros a Serpista, S.A. (2017: 2 millón de euros), y menos de 1 millón de euros a Multiservicios Aeroportuarios, S.A. (2017: menos de 1 millón de euros).

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018, British Airways incurrió en ciertos gastos de la administración de sus planes de prestaciones de jubilación, incluida la provisión de servicios de soporte a los Administradores. Los gastos soportados por cuenta de los planes de prestaciones de jubilación ascendieron a 9,5 millones de euros (2017: 7 millones de euros) en relación con los costes de la tasa del Fondo de Protección de Pensiones.

El Grupo tiene transacciones con partes vinculadas que se realizan en el curso ordinario de la actividad del transporte aéreo, incluida la provisión de servicios de aerolíneas y servicios relacionados. Todas estas transacciones se realizan en condiciones de mercado.

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018, el Grupo no dotó ninguna provisión para insolvencias en relación con importes adeudados por partes vinculadas (2017: cero euros).

Accionistas significativos

A estos efectos, accionistas significativos son partes que tienen la capacidad de participar en las decisiones de políticas financieras y operativas del Grupo como consecuencia de sus participaciones accionariales en el Grupo, pero que no tienen control sobre esas políticas.

A 31 de diciembre de 2018, el Grupo tenía saldos de depósitos de efectivo con accionistas que mantenían una participación de entre el 3% y el 5% por un total de 98 millones de euros (2017: 90 millones de euros).

Retribución del Consejo de Administración y del Comité de Dirección

La remuneración del personal de alta dirección del Grupo, que comprende el Consejo de Administración y el Comité de Dirección, en 2018 y 2017 es la siguiente:

Millones de euros	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
	2018	2017
Salario base, honorarios y prestaciones		
Consejo de Administración		
Beneficios a corto plazo (efectivo)	5	6
Pagos basados en acciones	2	3
Beneficios posteriores al empleo y por finalización de contrato	-	-
Comité de Dirección		
Beneficios a corto plazo (efectivo)	10	10
Pagos basados en acciones	5	7
Beneficios posteriores al empleo y por finalización de contrato	-	-

32 Transacciones con partes vinculadas continuación

A 31 de diciembre de 2018, el Consejo de Administración incluye la remuneración de dos Consejeros Ejecutivos (31 de diciembre de 2017: dos Consejeros Ejecutivos). El Comité de Dirección incluye la remuneración de diez miembros (31 de diciembre de 2017: nueve miembros).

La Compañía proporciona seguros de vida a todos los Consejeros Ejecutivos y al Comité de Dirección. En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018, la obligación de la Compañía era de 58.000 euros (2017: 38.000 euros).

A 31 de diciembre de 2018, el valor total de las pensiones devengadas cubiertas por planes de prestación definida correspondientes a los actuales miembros del Comité de Dirección ascendía a 4 millones de euros (2017: 4 millones de euros).

A 31 de diciembre de 2018, no existían préstamos ni operaciones de crédito pendientes de amortizar con Consejeros o ejecutivos del Grupo (2017: cero euros).

33 Cambios de políticas contables

El Grupo ha adoptado la NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes" desde el 1 de enero de 2018. Esta norma establece un modelo de cinco pasos que se aplica a los ingresos procedentes de contratos con clientes. Los ingresos se reconocen en una cuantía que refleja la cantidad que una entidad espera recibir como contraprestación por bienes o servicios y en el momento en el que se satisfacen las obligaciones de ejecución asociadas con dichos bienes o servicios.

El Grupo ha identificado los siguientes cambios en el reconocimiento de ingresos a raíz de la adopción de la norma:

- **Ingresos de programas de fidelización:** los ingresos relacionados con las obligaciones derivadas de la venta de puntos de fidelización, incluidos los ingresos imputados a servicio de marca y marketing y los ingresos imputados a puntos Avios, se han determinado sobre la base del precio de venta independiente relativo de cada obligación. Los ingresos relacionados con los servicios de marca y marketing se reconocen en el momento de emitir los puntos. Los ingresos relativos a los puntos Avios se difieren y se reconocen en el momento de canjear los puntos. El efecto del cálculo de los precios de venta independientes de cada obligación se ha traducido en un mayor porcentaje de ingresos diferidos en el momento de la emisión, ya que precio de venta independiente de los puntos era superior al valor razonable derivado de la aplicación de CINIIF 13 "Programas de fidelización de clientes".
Como obliga la NIIF 15 en el momento de su adopción, el Grupo evaluó todos los contratos asociados con los programas de fidelización en la fecha de su aplicación inicial. Eso se tradujo en un aumento de los puntos diferidos en relación con contratos incompletos y que se prevé canjear en el futuro.
El Grupo también cambió la forma de presentación de los costes relacionados con el canje de los puntos Avios con terceros. Los ingresos derivados de estas transacciones se presentan netos de los costes relacionados, ya que la obligación de IAG es contratar bienes y servicios para que sean prestados por un proveedor.
- **Ingresos de pasaje:** los ingresos asociados con servicios auxiliares que anteriormente se reconocían cuando se abonaban, como las comisiones de administración, se difieren para hacerlos coincidir con el momento en el que se reconocen los ingresos asociados con el viaje en cuestión.
- **Ingresos de carga:** los ingresos de carga interlínea se presentan en base bruta en lugar de presentarlos en base neta después de costes relacionados, ya que se considera que IAG tiene la obligación de prestar los servicios de carga a sus clientes, en lugar de la obligación de contratar los servicios de carga para que sean prestados por terceros.
- **Otros ingresos:** los ingresos asociados con actividades de mantenimiento y los ingresos procedentes de productos vacacionales con obligaciones que se ejecutan a lo largo del tiempo se reconocen durante el periodo de ejecución de las obligaciones utilizando una metodología que refleje la actividad llevada a cabo para satisfacer la obligación.

El Grupo aplicó la norma con efecto totalmente retroactivo y reformuló las cifras comparativas del año anterior al adoptar la NIIF 15. No se han utilizado soluciones prácticas. Este ajuste al beneficio acumulado inicial a 1 de enero de 2017 derivado de los cambios en el reconocimiento de ingresos de programas de fidelización ascendió a un cargo de 403 millones de euros. Los ingresos diferidos por ventas de billetes aumentaron 497 millones de euros y los activos netos por impuesto aumentaron 94 millones de euros. Se realizaron otros cambios en el reconocimiento de ingresos que se tradujeron en un cargo sobre los beneficios retenidos a 1 de enero de 2017 de 27 millones de euros.

El Grupo ha adoptado la NIIF 9 "Instrumentos financieros" desde el 1 de enero de 2018. Esta norma modifica los modelos de clasificación y valoración de los activos financieros e incorpora nuevos requisitos relacionados con el deterioro de los activos financieros. También introduce un nuevo modelo de contabilidad de coberturas que alinea de forma más estrecha la contabilidad de coberturas con la estrategia de gestión del riesgo y objetivos de gestión. El Grupo ha identificado los siguientes cambios en la clasificación y valoración de los activos financieros y la contabilidad de instrumentos derivados usados con fines de cobertura.

- Las participaciones accionariales, que anteriormente se clasificaban como disponibles para la venta, se reconocen a valor razonable con cambios en Otro resultado global, sin trasladar las ganancias y las pérdidas. Además, el Grupo ha adoptado un nuevo modelo de deterioro para los deudores comerciales y otros activos financieros que no modifica de forma significativa las provisiones existentes. El Grupo seguirá reconociendo la mayoría de activos financieros a coste amortizado, dado que los flujos de efectivo contractuales asociados con estos activos son únicamente pagos de principal e intereses.
- El Grupo continúa contratando actividades de cobertura en línea con sus objetivos de gestión de riesgos financieros y sus políticas. Los movimientos en el valor temporal de las opciones se clasifican ahora como coste de cobertura y se reconocen en Otro resultado global, con las comparativas de años anteriores reformuladas. A 1 de enero de 2017, se produjo una reclasificación de 38 millones de euros de ganancias después de impuestos desde beneficios retenidos hasta ganancias netas no realizadas en Otras reservas, para reflejar la reclasificación de las ganancias y las pérdidas asociadas con el valor temporal de las opciones. Los movimientos en el valor temporal de las opciones reconocidas en Otro resultado global en 2017 se encuentra en la nota 29.

Impacto en los estados financieros

Las siguientes tablas resumen los efectos derivados de la adopción de la NIIF 15 y la NIIF 9 en la Cuenta de resultados consolidada para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017 y en el Balance consolidado a 31 de diciembre de 2017 y 1 de enero de 2017.

Cuenta de resultados consolidada (extracto a 31 de diciembre de 2017)

Millones de euros	Anterior a la reformulación	Ajuste NIIF 15		Ajuste NIIF 9	Reformulado
		Ingresos de programas de fidelización	Otro		
Ingreso de pasaje	20.245	51	(11)	-	20.285
Ingreso de carga	1.084	-	48	-	1.132
Otros ingresos	1.643	(181)	1	-	1.463
Total ingresos	22.972	(130)	38	-	22.880
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	2.714	(69)	42	-	2.687
Otros gastos operativos	17.531	-	-	-	17.531
Gastos totales de las operaciones	20.245	(69)	42	-	20.218
Beneficio de las operaciones	2.727	(61)	(4)	-	2.662
(Pérdidas)/beneficios no realizados de derivados no clasificados como de cobertura	(14)	-	-	42	28
Abonos netos por conversión de moneda extranjera	27	-	-	11	38
Otros partidas no operativas	(247)	-	-	-	(247)
Beneficio antes de impuestos	2.493	(61)	(4)	53	2.481
Impuestos	(472)	11	1	(12)	(472)
Beneficio del ejercicio después de impuestos	2.021	(50)	(3)	41	2.009
Beneficio básico por acción (céntimos de €)	95,8	(2,5)	-	1,9	95,2
Beneficio diluido por acción (céntimos de €)	92,6	(2,4)	-	1,8	92,0

Balance de situación consolidado (extracto a 31 de Diciembre 2017)

Millones de euros	Anterior a la reformulación	Ajuste NIIF 15		Otro	Reformulado
		Ingresos de programas de fidelización	Otro		
Activo no corriente					
Activos por impuesto diferido	521	-	2		523
Otros activos no corrientes	16.517	-	-		16.517
	17.038	-	2		17.040
Activo corriente					
Deudores comerciales	1.494	-	(31)		1.463
Otros activos corrientes	8.729	-	-		8.729
	10.223	-	(31)		10.192
Total activo	27.261	-	(29)		27.232
Total patrimonio neto	7.396	(432)	(31)		6.933
Pasivo no corriente					
Pasivo por impuesto diferido	531	-	(5)		526
Otros pasivos no corrientes	9.642	-	-		9.642
	10.173	-	(5)		10.168
Pasivo corriente					
Acreedores y otras cuentas por pagar	3.766	-	(43)		3.723
Ingresos diferidos por venta de billetes	4.159	533	50		4.742
Pasivo por impuesto corriente	179	(101)	-		78
Otros pasivos corrientes	1.588	-	-		1.588
	9.692	432	7		10.131
Total pasivo	19.865	432	2		20.299
Total patrimonio neto y pasivo	27.261	-	(29)		27.232

33 Cambios de políticas contables continuación

Balance de situación consolidado (extracto a 1 de enero de 2017)

Millones de euros	Anterior a la reformulación	Ajuste NIIF 15		
		Ingreso de programas de fidelización	Otro	Reformulado
Activo no corriente				
Activos por impuesto diferido	526	33	2	561
Otros activos no corrientes	17.062	-	-	17.062
	17.588	33	2	17.623
Activo corriente				
Deudores comerciales	1.405	-	(35)	1.370
Otros activos corrientes	8.380	-	-	8.380
	9.785	-	(35)	9.750
Total activo	27.373	33	(33)	27.373
Total patrimonio neto	5.664	(403)	(27)	5.234
Pasivo no corriente				
Pasivo por impuesto diferido	176	(61)	(5)	110
Otros pasivos no corrientes	12.197	-	-	12.197
	12.373	(61)	(5)	12.307
Pasivo corriente				
Acreedores y otras cuentas por pagar	3.305	-	(39)	3.266
Ingresos diferidos por venta de billetes	4.145	497	38	4.680
Otros pasivos corrientes	1.886	-	-	1.886
	9.336	497	(1)	9.832
Total pasivo	21.709	436	(6)	22.139
Total patrimonio neto y pasivo	27.373	33	(33)	27.373

El Grupo no ha adoptado ninguna otra norma, modificación o interpretación en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018 que haya afectado de forma significativa a su situación o resultados financieros.

El Grupo adoptará la NIIF 16 "Arrendamientos" a partir del 1 de enero de 2019. La nueva norma elimina la clasificación de los arrendamientos como arrendamientos operativos o arrendamientos financieros y en su lugar introduce un modelo contable único para los arrendatarios. El Grupo cuenta con varios arrendamientos operativos de diversos tipos de activos, como aeronaves, inmuebles y otros equipos.

Los cambios principales tras la adopción de la NIIF 16 serán los siguientes:

- La deuda remunerada y los activos no corrientes aumentarán con la aplicación de esta norma, ya que las obligaciones futuras de pago derivadas de los arrendamientos clasificados actualmente como operativos se reconocerán en el Balance, junto con el correspondiente activo por "derecho de uso". El Grupo ha optado por usar las soluciones prácticas en relación con los arrendamientos con una duración inferior a 12 meses y los arrendamientos de artículos de escaso valor y los ha excluido del ámbito de la NIIF 16. Los pagos de alquileres asociados con estos arrendamientos se reconocerán de forma lineal en la Cuenta de resultados durante la vida de los arrendamientos.
- Se producirá una reducción de los gastos explotación y un incremento de los costes financieros, ya que los costes de arrendamientos operativos se reemplazarán con gastos por amortizaciones y por intereses de arrendamientos.
- La adopción de la NIIF 16 obligará al Grupo a formular varios juicios, estimaciones y supuestos. Entre ellos, cabe citar:
 - El enfoque que se adoptará para la transición.** El Grupo empleará el enfoque de transición retrospectiva modificada. Los pasivos por arrendamientos se determinarán en función de los tipos de interés incrementales y los tipos de cambio que correspondan en la fecha de transición (1 de enero de 2019). Los activos por derecho de uso relativos a aviones se valorarán a los tipos de interés incrementales a la fecha de transición y los tipos de cambio que correspondan al inicio de cada arrendamiento y se depreciarán desde la fecha de inicio del arrendamiento hasta la fecha de transición. Otros activos por derecho de uso se valorarán en función del pasivo por arrendamientos relacionado. La NIIF 16 no permite reformular la información comparativa si se emplea el enfoque de transición retrospectiva modificada.
 - El plazo estimado de arrendamiento.** El plazo de cada arrendamiento estará basado en el plazo original, a menos que la dirección tenga la "certeza razonable" de que ejercerá la opción de prorrogarlo. Entre la información adicional empleada para determinar el plazo de arrendamiento correspondiente, destacan los planes de flota que fundamentan los planes de negocio aprobados y la experiencia histórica relativa a las opciones de prórroga.
 - La tasa de descuento usada para determinar el pasivo por arrendamientos.** Las tasas empleadas durante la transición para descontar futuros pagos de alquileres son las tasas de interés incrementales del Grupo. Estas tasas se han calculado para cada aerolínea para reflejar los plazos de arrendamiento subyacentes y están basadas en datos observables. El componente de la tasa libre de riesgo se ha basado en los tipos LIBOR disponibles en la misma moneda y en el mismo plazo que el arrendamiento y han sido ajustadas por el riesgo de crédito. Para las obligaciones futuras por arrendamientos, el Grupo propone utilizar el tipo de interés implícito en el arrendamiento.
 - Acuerdos relativos a terminales.** El Grupo ha revisado los acuerdos en terminales aeroportuarias para determinar si algún acuerdo considerado anteriormente como un contrato de servicios debería reclasificarse como arrendamiento. Tras esta revisión, no se han identificado más arrendamientos.

- **Obligaciones de restauración.** El Grupo ha identificado una serie de obligaciones ligadas al estado de mantenimiento de sus aeronaves en el momento de devolverlos al arrendador, como la necesidad de realizar una verificación final del fuselaje, el repintado de la aeronave y la reconfiguración de la cabina. Estas obligaciones se han reconocido dentro de los activos por derecho de uso en el periodo de transición. Se ha recurrido a juicios para identificar las obligaciones correspondientes y se han empleado estimaciones (basadas en datos observables) para valorarlas. Otras obligaciones de mantenimiento asociadas a estos activos, formadas por obligaciones que surgen a medida que se emplean las aeronaves, como las revisiones de motores y las verificaciones periódicas de fuselajes, seguirán reconociéndose como gastos de mantenimiento durante el plazo del arrendamiento.
- 4. En futuros periodos contables después de la adopción, los movimientos de los tipos de cambio en las obligaciones de arrendamiento, que están denominados fundamentalmente en dólares estadounidenses, se reevaluarán en cada fecha del balance, aunque el activo por derecho de uso se reconocerá al tipo de cambio histórico. Esto provocará volatilidad en la Cuenta de resultados. El Grupo trata de gestionar esta volatilidad como parte de su estrategia de gestión de riesgos.

El Grupo espera reconocer los siguientes activos y pasivos en el Balance consolidado a 1 de enero de 2019 al adoptar la NIIF 16 (redondeado a 5 millones de euros):

Balance de situación consolidado (extracto a 1 de enero de 2019)

Millones de euros	Anterior a la reformulación	Ajuste NIIF 16 preliminar	Reformulado
Activo no corriente			
Inmovilizado material			
Flota	10.790	3.730	14.520
Inmuebles y equipos	1.647	755	2.402
Activos por impuesto diferido	536	130	666
Otros activos no corrientes	4.968	–	4.968
	17.941	4.615	22.556
Activo corriente			
Otros activos corrientes	10.093	(35)	10.058
	10.093	(35)	10.058
Total activo	28.034	4.580	32.614
Total patrimonio neto	6.720	(550)	6.170
Pasivo no corriente			
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	6.633	4.315	10.948
Pasivos por impuesto diferido	453	(40)	413
Provisiones destinadas a riesgos y gastos	2.268	120	2.388
Otros pasivos no corrientes	910	(125)	785
	10.264	4.270	14.534
Pasivo corriente			
Deudas a corto plazo	876	880	1.756
Otros pasivos corrientes	10.174	(20)	10.154
	11.050	860	11.910
Total pasivo	21.314	5.130	26.444
Total patrimonio neto y pasivo	28.034	4.580	32.614

Filiales

British Airways

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Avios Group (AGL) Limited* Astral Towers, Betts Way, London Road, Crawley, West Sussex, RH10 9XY	Marketing de aerolíneas	Inglaterra	100%
BA and AA Holdings Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Compañía holding	Inglaterra	100%
BA Call Centre India Private Limited (callBA) F-42, East of Kailash, New Delhi, 110065		India	100%
BA Cityflyer Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Operaciones de aerolíneas	Inglaterra	100%
BA European Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
BA Healthcare Trust Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
BA Number One Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
BA Number Two Limited IFC 5, St Helier, Jersey, JE1 1ST		Jersey	100%
Bealine Plc Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
BritAir Holdings Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Compañía holding	Inglaterra	100%
British Airways (BA) Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
British Airways 777 Leasing Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Financiación de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Associated Companies Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
British Airways Avionic Engineering Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Capital Limited Queensway House, Hilgrove Street, St Helier, JE1 1ES		Jersey	100%
British Airways E-Jets Leasing Limited* Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Financiación de aviones	Bermudas	100%
British Airways Holdings B.V. Strawinskylaan 3105, Atrium, Amsterdam, 1077ZX		Países Bajos	100%
British Airways Holdings Limited* IFC 5, St Helier, Jersey, JE1 1ST	Compañía holding	Jersey	100%
British Airways Holidays Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Paquetes turísticos	Inglaterra	100%
British Airways Interior Engineering Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Leasing Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Financiación de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Maintenance Cardiff Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Pension Trustees (No 2) Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
British Mediterranean Airways Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	99%
British Midland Airways Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
British Midland Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
Diamond Insurance Company Limited 1st Floor, Rose House, 51-59 Circular Road, Douglas, IM1 1RE		Isla de Man	100%
Flyline Tele Sales & Services GmbH Hermann Koehl-Strasse 3, Bremen, 28199		Alemania	100%
Gatwick Ground Services Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
Illiad Inc Suite 1300, 1105 North Market Street, PO Box 8985, Wilmington, Delaware, 19899		EE.UU.	100%

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Overseas Air Travel Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
Speedbird Insurance Company Limited* Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Seguros	Bermudas	100%
Teleflight Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
BA Excepted Group Life Scheme Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%

Iberia

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Compañía Operadora de Corto y Medio Radio Iberia Express, S.A.* Calle Alcañiz 23, Madrid, 28006	Operaciones de aerolíneas	España	100%
Compañía Explotación Aviones Cargueros Cargosur, S.A. Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027		España	100%
Compañía Auxiliar al Cargo Exprés, S.A.* Centro de Carga Aérea, Parcela 2 P5, Nave 6, Madrid, 28042	Transporte de carga	España	75%
Sociedad Auxiliar Logística Aeroportuaria, S.A.* Centro de Carga Aérea, Parcela 2 P5, Nave 6, Madrid, 28042	Logística en aeropuertos y terminal de manejo de carga	España	75%
Iberia Tecnología, S.A.* Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027	Compañía holding	España	100%
Iberia Desarrollo Barcelona, S.L.* Avinguda Les Garrigues 38-44, Edificio B, El Prat de Llobregat, Barcelona, 08220	Desarrollo de infraestructuras aeroportuarias	España	75%
Iberia México, S.A.* Ejército Nacional 439, Ciudad de México, 11510	Servicios de almacenamiento y custodia	México	100%

Aer Lingus

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Aer Lingus Group DAC* Aeropuerto de Dublín, Dublín	Compañía holding	República de Irlanda	100%
Aer Lingus Limited* Aeropuerto de Dublín, Dublín	Operaciones de aerolíneas	República de Irlanda	100%
ALG Trustee Limited 33-37 Athol Street, Douglas, Isle of Man, IM1 1LB		Isla de Man	100%
Aer Lingus (Ireland) Limited Aeropuerto de Dublín, Dublín		República de Irlanda	100%
Shinagh Limited Aeropuerto de Dublín, Dublín		República de Irlanda	100%
Santain Developments Limited Aeropuerto de Dublín, Dublín		República de Irlanda	100%
Aer Lingus Beachey Limited Penthouse Suite, Analyst House, Peel Road, Douglas, Isle of Man, IM1 4LZ		Isla de Man	100%
Aer Lingus Northern Ireland Limited Aer Lingus Base, Aeropuerto de Belfast, Sydenham Bypass, Belfast, BT3 9JH		Irlanda del Norte	100%
Aer Lingus 2009 DCS Trustee Limited Aeropuerto de Dublín, Dublín		República de Irlanda	100%
Dinnan Insurance Co. Ltd Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, Bermudas, HM 12		Bermudas	100%

Avios

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Remotereport Trading Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
Avios South Africa Proprietary Limited Regus, 33 Ballyclare Drive, Cedarwood House, Gauteng, Johannesburg, 2191		Sudáfrica	100%

IAG Cargo Limited

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Zenda Group Limited Carrus Cargo Centre, PO Box 99, Sealand Road, London Heathrow Airport, Hounslow, Middlesex, TW6 2JS		Inglaterra	100%

Vueling

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Anilec Holding GmbH Office Park I Top, Vienna, B041300		Austria	100%
Waleria Beteiligungs GmbH Office Park I Top, Vienna, B041300		Austria	Indirecta
Anisec Luftfahrt GmbH Office Park I Top, Vienna, B041300		Austria	Indirecta

Level

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Openskies SASU 3 rue le Corbusier, Rungis, 94150	Operaciones de aerolíneas	Francia	100%
FLY LEVEL UK Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%

International Consolidated Airlines Group S.A.

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
British Airways Plc* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Operaciones de aerolíneas	Inglaterra	100% ¹
IB Opco Holding, S.L. Calle de Martínez Villergas 49, Madrid, 28027		España	100% ²
Iberia Líneas Aéreas de España, S.A. Operadora* Calle de Martínez Villergas 49, Madrid, 28027	Operaciones de aerolíneas y mantenimiento	España	100% ²
IAG GBS Poland sp. z o.o.* Ul. Opolska 114, Krakow, 31-323	Servicios de TI, financieros y compras	Polonia	100%
IAG GBS Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Servicios de TI, financieros y compras	Inglaterra	100%
IAG Cargo Limited* Carrus Cargo Centre, PO Box 99, Sealand Road, London Heathrow Airport, Hounslow, Middlesex, TW6 2JS	Gestión de carga aérea	Inglaterra	100%
Veloz Holdco, S.L. Calle de Velázquez 130, Madrid, 28006		España	100%
Vueling Airlines, S.A.* Plaça Pla de l'Estany 5, Parque de Negocios Mas Blau II, El Prat de Llobregat, Barcelona, 08820	Operaciones de aerolíneas	España	Indirecta
Aerl Holding Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
IAG Connect Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		República de Irlanda	100%
FLY LEVEL, S.L. Camino de la Muñoza s/n, El Caserío, Iberia Zona Industrial 2, Madrid, 28042		España	100%

* Principales filiales

1 El Grupo posee el 49,9% del número total de derechos de voto y el 99,65% del capital social nominal total de British Airways Plc, con casi el 100% de los derechos económicos de dicha sociedad. El resto del capital nominal y de derechos de voto, que representan un 0,35% y un 50,1% respectivamente, corresponden al trust establecido para implementar la estructura de nacionalidad de British Airways.

2 El Grupo posee el 49,9% del capital social nominal y del número total de derechos de voto en IB Opco Holding, S.L. (y, por tanto, indirectamente, en Iberia Líneas Aéreas de España, S.A. Operadora), con casi el 100% de los derechos económicos de estas sociedades. Las acciones restantes, que representan el 50,1% del capital social nominal total y del número total de derechos de voto, pertenecen a la sociedad española constituida para implementar la estructura de nacionalidad de Iberia.

Empresas asociadas

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Dunwoody Airline Services Limited Building 70, Argosy Road, East Midlands Airport, Castle Donnington, Derby, DE74 2SA	Inglaterra	40%
Empresa Logística de Carga Aérea, S.A. Carretera de Wajay km. 15, Aeropuerto José Martí, Ciudad de la Habana	Cuba	50%
Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves, Ibeca, S.A. Avenida de Vantroi y Final, Aeropuerto José Martí, Ciudad de la Habana	Cuba	50%
Multiservicios Aeroportuarios, S.A. Avenida de Manoteras 46, 2ª planta, Madrid, 28050	España	49%
Serpista, S.A. Calle del Cardenal Marcelo Spínola 10, Madrid, 28016	España	39%
Grupo Air Miles España, S.A. Avenida de Bruselas 20, Alcobendas, Madrid, 28108	España	27%
Viajes Ame, S.A.U. Avenida de Bruselas 20, Alcobendas, Madrid, 28108	España	27%
Programa Travel Club Agencia de Seguros Exclusiva, S.L.U. Avenida de Bruselas 20, Alcobendas, Madrid, 28108	España	27%

Negocios conjuntos

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago EFC, S.A. Calle de José Ortega y Gasset 22, Planta 3ª, Madrid, 28006	España	50.5%

Otras inversiones en patrimonio

Las otras inversiones en patrimonio principales son las siguientes:

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital	Divisa	Fondos propios (millones)	Beneficios/ (pérdidas) antes de impuestos (millones)
Comair 1 Marignane Drive, Bonaero Park, 1619	Sudáfrica	11,5%	Rand Sudafricano	1.779	471
The Airline Group 5th Floor, Brettenham House South, Lancaster Place, London, WC2N 7EN	Inglaterra	16,7%	Libra esterlina	287	12
Adquira España, S.A. Calle de Julián Camarillo 21A, Planta 4ª, Madrid, 28037	España	10,0%	Euro	1	-
Travel Quinto Centenario, S.A. Calle Alemanes 3, Sevilla, 41004	España	10,0%	Euro	N/A	N/A
Servicios de Instrucción de Vuelo, S.L. Camino de la Muñoza s/n, El Caserío, Iberia Zona Industrial 2, Madrid, 28042	España	19,9%	Euro	10	1
DeepAir Solutions Limited Ground Floor North, 86 Brook Street, London, W1K 5AY	Inglaterra	10,0%	Libra esterlina	N/A	N/A

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE LOS CONSEJEROS A LOS EFECTOS DEL ARTÍCULO 8.1.b DEL REAL DECRETO ESPAÑOL 1362/2007, DE 19 DE OCTUBRE.

Los Consejeros de International Consolidated Airlines Group, S.A. (la "Sociedad"), en la reunión del Consejo de Administración celebrada el 27 de febrero de 2019, declaran que, hasta donde alcanza su conocimiento, las cuentas anuales individuales y consolidadas del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018, elaboradas con arreglo a los principios de contabilidad aplicables, ofrecen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la Sociedad y de las empresas comprendidas en la consolidación tomadas en su conjunto y que los informes de gestión individuales y consolidados incluyen un análisis fiel de la evolución y los resultados empresariales y de la posición de la Sociedad y las empresas comprendidas en la consolidación tomadas en su conjunto, junto con la descripción de los principales riesgos e incertidumbres a que se enfrentan.

27 de febrero de 2019

Antonio Vázquez Romero
Presidente

William Matthew Walsh
Consejero Delegado

Marc Jan Bolland

Patrick Jean Pierre Cescau

Enrique Dupuy de Lôme Chávarri

Deborah Linda Kerr

María Fernanda Mejía Campuzano

Kieran Charles Poynter

Emilio Saracho Rodríguez de Torres

Marjorie Morris Scardino

Lucy Nicola Shaw

Alberto Terol Esteban



Ernst & Young, S.L.
C/ Raimundo Fernández Villaverde, 65
28003 Madrid

Tel.: 902 365 456
Fax.: 915 727 300
ey.com

INFORME DE AUDITORÍA DE CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS EMITIDO POR UN AUDITOR INDEPENDIENTE

A los accionistas de International Consolidated Airlines Group, S.A.:

Informe sobre las cuentas anuales consolidadas

Opinión

Hemos auditado las cuentas anuales consolidadas de International Consolidated Airlines Group, S.A. (la Sociedad dominante) y sus sociedades dependientes (el Grupo), que comprenden el balance a 31 de diciembre de 2018, la cuenta de resultados, el estado del resultado global, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria, todos ellos consolidados, correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha.

En nuestra opinión, las cuentas anuales consolidadas adjuntas expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera del Grupo a 31 de diciembre de 2018, así como de sus resultados y flujos de efectivo, todos ellos consolidados, correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, adoptadas por la Unión Europea (NIIF-UE), y demás disposiciones del marco normativo de información financiera que resultan de aplicación en España.

Fundamento de la opinión

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España. Nuestras responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en la sección Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales consolidadas de nuestro informe.

Somos independientes del Grupo de conformidad con los requerimientos de ética, incluidos los de independencia, que son aplicables a nuestra auditoría de las cuentas anuales consolidadas en España según lo exigido por la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas. En este sentido, no hemos prestado servicios distintos a los de la auditoría de cuentas ni han concurrido situaciones o circunstancias que, de acuerdo con lo establecido en la citada normativa reguladora, hayan afectado a la necesaria independencia de modo que se haya visto comprometida.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Cuestiones clave de la auditoría

Las cuestiones clave de la auditoría son aquellas cuestiones que, según nuestro juicio profesional, han sido de la mayor significatividad en nuestra auditoría de las cuentas anuales consolidadas del periodo actual. Estas cuestiones han sido tratadas en el contexto de nuestra auditoría de las cuentas anuales consolidadas en su conjunto, y en la formación de nuestra opinión sobre éstas, y no expresamos una opinión por separado sobre esas cuestiones.

Riesgo	Nuestra respuesta al riesgo
Reconocimiento de ingresos de pasajeros y otros ingresos (21.549 millones de EUR y 1.684 millones de EUR, ejercicio 2017 reformulado: 20.285 millones de EUR y 1.463 millones de EUR).	Nuestros procedimientos han consistido en lo siguiente: Ingresos de pasajeros: ▶ Hemos comprobado el diseño y funcionamiento de una muestra de los principales controles de los procesos relativos a los ingresos de pasajeros de cada una de las aerolíneas del Grupo.

Riesgo

La contabilidad de ingresos de pasajeros es susceptible de manipulación por parte de la dirección mediante registro de entradas manuales (bien a nivel de las aerolíneas o como asiento de consolidación), manipulación de los sistemas de TI para acelerar el reconocimiento de ingresos o manipulación de los datos de entrada utilizados para calcular el importe de billetes vendidos que no van a ser utilizados. Consideramos que este riesgo afecta a todos los segmentos del Grupo.

La contabilización de los "programas de fidelización de clientes" del Grupo, incluidos los contabilizados en otros ingresos, está sujeta a estimaciones basadas en hipótesis definidas por la dirección en lo relativo a la asignación de ingresos contractuales entre los puntos emitidos y los servicios de marca y marketing prestados, así como respecto a la proporción de puntos que no serán canjeados. Dichas hipótesis se basan en una combinación de valoraciones externas en relación con los servicios de marca y marketing, modelos estadísticos en relación con el canje de puntos en el futuro e información de la dirección en relación con el coste de futuros productos de canje. Los cambios en estas hipótesis pueden tener un impacto significativo en los ingresos reconocidos en el ejercicio.

Ver la nota 2 de las cuentas anuales consolidadas.

Valoración de las obligaciones con el personal de British Airways e Iberia (25.820 millones de EUR, ejercicio 2017: 28.846 millones de EUR).

La valoración de estos saldos exige niveles de juicio y conocimientos técnicos significativos para seleccionar hipótesis de valoración adecuadas.

Los cambios en una serie de hipótesis clave (tasa de descuento, tasa de inflación, aumentos salariales, hipótesis de jubilación e hipótesis demográficas) pueden tener un impacto significativo en la valoración de los compromisos relacionados con los planes de pensiones.

Los compromisos de pensiones de prestaciones definidas de APS y NAPS de British Airways ascienden a 24.738 millones de EUR (2017: 27.666 millones de EUR) dentro del déficit neto de pensiones de 1.115 millones de EUR (2017: 507 millones de EUR). Los compromisos con empleados de Iberia ascienden a 1.082 millones de EUR (2017: 1.180 millones de EUR), que incluyen obligaciones relacionadas con planes de pensiones, prejubilaciones y planes de despido.

En 2018, la contabilidad del cierre del plan de NAPS incluía una serie de datos e hipótesis clave (tasa de descuento, tasa de inflación, hipótesis demográficas y acuerdos de transición) que pueden tener un impacto significativo en la valoración de los compromisos de pensiones y el cálculo de los costes de cierre.

Nuestra respuesta al riesgo

- ▶ Hemos revisado una muestra de los controles generales de TI para confirmar su eficacia a la hora de evitar manipulaciones no autorizadas de los sistemas.
- ▶ Hemos probado una muestra de billetes de pasajeros para confirmar que los ingresos se reconocieron en el periodo correcto.
- ▶ Hemos identificado y examinado asientos manuales significativos en los ingresos de pasajeros.
- ▶ Hemos validado los parámetros de cálculo de billetes vendidos que no van a ser utilizados volviendo a ejecutar los informes clave y hemos revisado la exhaustividad y la precisión de los datos subyacentes.

Programas de fidelización de clientes:

- ▶ Para una muestra de facturas emitidas a socios incluidos dentro del programa de fidelización, hemos comparado los importes facturados con los importes de efectivo recibidos o con la información obtenida de sociedades del Grupo en el caso de los puntos emitidos a aerolíneas del Grupo IAG.
- ▶ Hemos comprobado la asignación del efectivo cobrado de socios emisores entre los puntos emitidos y los servicios de marca y marketing prestados, para confirmar que los ingresos diferidos por puntos emitidos eran razonables.
- ▶ Hemos conciliado los puntos emitidos y canjeados en el ejercicio y la posición de cierre del balance de los registros financieros con las bases de datos de miembros de los programas de fidelidad respectivos.
- ▶ Hemos evaluado la idoneidad de las hipótesis sobre puntos no canjeados utilizadas en cada programa de fidelización, lo que incluye una comparación con los modelos estadísticos de terceros empleados por la dirección.
- ▶ Hemos evaluado la idoneidad de los desgloses relacionados.

Hemos involucrado a especialistas actuariales internos para colaborar en la evaluación de las hipótesis utilizadas para valorar las obligaciones a largo plazo con el personal del Grupo. Los procedimientos aplicados han consistido en lo siguiente:

- ▶ Hemos entendido las hipótesis clave utilizadas y el proceso seguido para desarrollarlas. En este caso, se mantuvo una reunión con actuarios externos.
- ▶ Hemos comparado los principales datos de entrada y metodologías utilizados con fuentes independientes, expectativas e información actual de mercado.
- ▶ Hemos comparado las hipótesis con las utilizadas el año anterior y hemos entendido la base de los posibles cambios.
- ▶ Hemos realizado una revisión independiente de una muestra de datos de beneficiarios de los planes proporcionados a los actuarios, comparando dichos datos con los registros de beneficiarios de planes de pensiones.
- ▶ Hemos evaluado la independencia y cualificación de los actuarios externos que asistieron a la dirección en el proceso de valoración.
- ▶ Hemos comprobado el cálculo de los acuerdos de transición y modificación del plan de NAPS incluida una evaluación de la idoneidad de las hipótesis utilizadas.
- ▶ Hemos evaluado el impacto de la ecualización de pensión mínima garantizada (PMG) en las obligaciones de prestaciones definidas utilizando nuestros propios modelos.
- ▶ Hemos evaluado la idoneidad de los desgloses relacionados.

Riesgo	Nuestra respuesta al riesgo
Ver las notas 2, 24 y 30 de las cuentas anuales consolidadas. La evaluación del valor contable del fondo de comercio y el inmovilizado inmaterial con duración indefinida (2.403 millones de EUR, ejercicio 2017: 2.363 millones de EUR). La prueba anual de deterioro del fondo de comercio y el inmovilizado inmaterial con duración indefinida de las distintas Unidades Generadoras de Efectivo (UGEs) del Grupo requiere juicios significativos relativos a la previsión de proyecciones de los flujos de caja de cada UGE, junto con las tasas de descuento, tasas de crecimiento económico a largo plazo, precios del combustible y tipos de cambio. Los cambios en esas hipótesis pueden afectar significativamente al margen disponible y cualquier posible deterioro, al igual que las hipótesis aplicadas en la identificación de UGEs. Ver las notas 2 y 14 de las cuentas anuales consolidadas.	Nuestros procedimientos han incluido lo siguiente: ▶ Hemos evaluado la razonabilidad de los planes de negocio de la dirección. Concretamente, si el precio del combustible y las hipótesis sobre tipos de cambio son razonables a la luz de los datos de mercado actuales. ▶ Hemos evaluado la razonabilidad de las hipótesis clave de la dirección. Para ello, hemos llevado a cabo una evaluación de la alineación de las tasas de crecimiento a largo plazo con nuestra expectativa sobre la inflación a largo plazo y el crecimiento del PIB en las regiones en las que operan las distintas UGEs, y si las tasas de descuento se encuentran dentro de rangos aceptables. Hemos involucrado a un especialista en valoraciones para evaluar las tasas de descuento utilizadas para descontar los flujos de caja futuros en cada una de las distintas UGEs. ▶ Hemos considerado el impacto potencial en las hipótesis clave incluidas en los planes de negocio de la dirección de las incertidumbres relacionadas con la salida del Reino Unido de la Unión Europea. ▶ Hemos evaluado la precisión de las previsiones utilizadas en años anteriores comparándolas con los resultados reales. ▶ Hemos comprobado los cálculos de deterioro. Adicionalmente, hemos revisado y cuestionado el análisis de sensibilidad de la dirección para evaluar si un cambio en las hipótesis clave de alguna de las UGEs del Grupo daría lugar a que los valores contables excedieran los valores recuperables. ▶ Hemos evaluado la idoneidad de los desgloses relacionados.
Valoración de las obligaciones de mantenimiento de aeronaves (1.359 millones de EUR, ejercicio 2017: 1.125 millones de EUR). El Grupo opera aeronaves propias o mantenidas mediante contratos de arrendamiento operativo o financiero. Los pasivos por costes de mantenimiento se producen durante el plazo del arrendamiento en relación con aeronaves mantenidas mediante arrendamientos operativos. Se producen por obligaciones legales y contractuales relacionadas con las condiciones en las que la aeronave se devuelve al arrendador. Estas provisiones requieren juicios y estimaciones complejas que incluyen tener en cuenta el uso de las aeronaves, los intervalos de mantenimiento previstos, los costes de mantenimiento futuros y el estado de las aeronaves. Ver las notas 2 y 24 de las cuentas anuales consolidadas.	Nuestros procedimientos han incluido lo siguiente: ▶ Hemos entendido los procesos de estimación y hemos comprobado los cálculos de costes de mantenimiento realizados por la dirección. ▶ Hemos comprobado la razonabilidad de los datos e hipótesis manejados por la dirección en el cálculo de la provisión para mantenimiento al final del ejercicio, lo que incluye evaluar el momento de las tareas de mantenimiento y comparar la valoración de los costes de mantenimiento con facturas históricas, listas de precios de terceros y/o contratos de mantenimiento. ▶ Hemos obtenido y revisado una muestra de los contratos de arrendamiento de motores, fuselaje y otros activos para comprobar la exhaustividad de los pasivos por obligaciones asociadas a la devolución al final del arrendamiento.

Otra información: Informe de gestión consolidado

La otra información comprende exclusivamente el informe de gestión consolidado del ejercicio 2018, cuya formulación es responsabilidad de los administradores de la Sociedad dominante y no forma parte integrante de las cuentas anuales consolidadas.

Nuestra opinión de auditoría sobre las cuentas anuales consolidadas no cubre el informe de gestión consolidado. Nuestra responsabilidad sobre la información contenida en el informe de gestión consolidado se encuentra definida en la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas, que establece dos niveles diferenciados sobre la misma:

- a) Un nivel específico que resulta de aplicación al estado de la información no financiera consolidado, así como a determinada información incluida en el Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC), según se define en el art. 35.2. b) de la Ley 22/2015, de Auditoría de Cuentas, que consiste en comprobar únicamente que la citada información se ha facilitado en el informe de gestión, o en su caso, que se haya incorporado en éste la referencia correspondiente al informe separado sobre la información no financiera en la forma prevista en la normativa, y en caso contrario, a informar sobre ello.
- b) Un nivel general aplicable al resto de la información incluida en el informe de gestión consolidado, que consiste en evaluar e informar sobre la concordancia de la citada información con las cuentas anuales consolidadas, a partir del conocimiento del Grupo obtenido en la realización de la auditoría de las citadas cuentas y sin incluir información distinta de la obtenida como evidencia durante la misma, así como evaluar e informar de si el contenido y presentación de esta parte del informe de gestión consolidado son conformes a la normativa que resulta de aplicación. Si, basándonos en el trabajo que hemos realizado, concluimos que existen incorrecciones materiales, estamos obligados a informar de ello.

Sobre la base del trabajo realizado, según lo descrito anteriormente, hemos comprobado que la información no financiera mencionada en el apartado a) anterior se presenta en el informe separado, "Estado de la información no financiera" al cual se incluye referencia en el informe de gestión consolidado, que la información del IAGC, mencionada en dicho apartado, se incluye en el informe de gestión consolidado, y que el resto de la información que contiene el informe de gestión consolidado concuerda con la de las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2018 y su contenido y presentación son conformes a la normativa que resulta de aplicación.

Responsabilidad de los administradores de la Sociedad dominante y de la comisión de auditoría y cumplimiento en relación con las cuentas anuales consolidadas

Los administradores de la Sociedad dominante son responsables de formular las cuentas anuales consolidadas adjuntas, de forma que expresen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados consolidados del Grupo, de conformidad con las NIIF-UE y demás disposiciones del marco normativo de información financiera aplicable al Grupo en España, y del control interno que consideren necesario para permitir la preparación de cuentas anuales consolidadas libres de incorrección material, debida a fraude o error.

En la preparación de las cuentas anuales consolidadas, los administradores de la Sociedad dominante son responsables de la valoración de la capacidad del Grupo para continuar como empresa en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con la empresa en funcionamiento y utilizando el principio contable de empresa en funcionamiento excepto si los administradores tienen intención de liquidar el Grupo o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

La comisión de auditoría y cumplimiento de la Sociedad dominante es responsable de la supervisión del proceso de elaboración y presentación de las cuentas anuales consolidadas.

Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales consolidadas

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que las cuentas anuales consolidadas en su conjunto están libres de incorrección material, debida a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión.

Seguridad razonable es un alto grado de seguridad pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España siempre detecte una incorrección material cuando existe. Las incorrecciones pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en las cuentas anuales consolidadas.

Como parte de una auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- ▶ Identificamos y valoramos los riesgos de incorrección material en las cuentas anuales consolidadas, debida a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debida a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas, o la elusión del control interno.
- ▶ Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno del Grupo.
- ▶ Evaluamos si las políticas contables aplicadas son adecuadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por los administradores de la Sociedad dominante.
- ▶ Concluimos sobre si es adecuada la utilización, por los administradores de la Sociedad dominante, del principio contable de empresa en funcionamiento y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad del Grupo para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en las cuentas anuales consolidadas o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, los hechos o condiciones futuros pueden ser la causa de que el Grupo deje de ser una empresa en funcionamiento.
- ▶ Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de las cuentas anuales consolidadas, incluida la información revelada, y si las cuentas anuales consolidadas representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran expresar la imagen fiel.
- ▶ Obtenemos evidencia suficiente y adecuada en relación con la información financiera de las entidades o actividades empresariales dentro del grupo para expresar una opinión sobre las cuentas anuales consolidadas. Somos responsables de la dirección, supervisión y realización de la auditoría del grupo. Somos los únicos responsables de nuestra opinión de auditoría.
- ▶ Nos comunicamos con la comisión de auditoría y cumplimiento de la Sociedad dominante en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

- ▶ También proporcionamos a la comisión de auditoría y cumplimiento de la Sociedad dominante una declaración de que hemos cumplido los requerimientos de ética aplicables, incluidos los de independencia, y nos hemos comunicado con la misma para informar de aquellas cuestiones que razonablemente puedan suponer una amenaza para nuestra independencia y, en su caso, de las correspondientes salvaguardas.
- ▶ Entre las cuestiones que han sido objeto de comunicación a la comisión de auditoría y cumplimiento de la Sociedad dominante, determinamos las que han sido de la mayor significatividad en la auditoría de las cuentas anuales consolidadas del periodo actual y que son, en consecuencia, las cuestiones clave de la auditoría.
- ▶ Describimos esas cuestiones en nuestro informe de auditoría salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente la cuestión.

Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

Informe adicional para la comisión de auditoría y cumplimiento de la Sociedad dominante

La opinión expresada en este informe es coherente con lo manifestado en nuestro informe adicional para la comisión de auditoría y cumplimiento de la Sociedad dominante de fecha 4 de marzo de 2019.

Periodo de contratación

La Junta General (Ordinaria/Extraordinaria) de Accionistas celebrada el 14 de junio de 2018 nos nombró como auditores del Grupo para el ejercicio 2018.

Con anterioridad, fuimos designados por acuerdo/os de la Junta General de Accionistas para el periodo de un año y hemos venido realizando el trabajo de auditoría de cuentas de forma ininterrumpida desde el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2011.

No tenemos nada que reportar en relación a nuestra obligación de revisar, de acuerdo con las United Kingdom Listing Rules, la declaración del Consejo de Administración en relación al principio de empresa en funcionamiento y viabilidad a largo plazo y la sección del informe de Gobierno Corporativo en relación al cumplimiento de la Sociedad con aquellas disposiciones del UK Corporate Governance Code, sujetas a nuestra revisión.

ERNST & YOUNG, S.L.
(Inscrita en el Registro Oficial de Auditores
de Cuentas con el N° S0530)

AUDITORES
INSTITUTO DE CENSORES JURADOS
DE CUENTAS DE ESPAÑA

ERNST & YOUNG, S.L.

2019 Núm. 01/19/03343
96,00 EUR
SELLO CORPORATIVO:
Informe de auditoría de cuentas sujeto
a la normativa de auditoría de cuentas
española o internacional

Hildur Eir Jónsdóttir
(Inscrita en el Registro Oficial de Auditores
de Cuentas con el N° 18201)

4 de marzo de 2019

Los resultados del Grupo se evalúan usando una serie de Indicadores de Rendimiento Alternativos (IRA), algunos de los cuales se han identificado como indicadores clave de rendimiento del Grupo. Los resultados del Grupo se presentan tanto antes como después de partidas excepcionales. Las partidas excepcionales son aquellas que, en opinión de la Dirección, deben presentarse de forma separada dados su tamaño y su incidencia. Las partidas excepcionales se detallan en la nota 4 de las cuentas anuales consolidadas. Además, los resultados del Grupo se describen usando ciertos indicadores que no forman parte de las NIIF y, por lo tanto, se consideran IRA. Estos indicadores se han utilizado para identificar el resultado de la estrategia del Grupo basada en una "Ofertas comerciales sin competencia", "Crecimiento sostenible y creador de valor" y "Eficiencia e innovación". En la sección de Indicadores Clave de Rendimiento se incluye más información acerca de por qué se utilizan estos IRA. A continuación, figura la definición de cada IRA presentado en este informe, además de la conciliación con el indicador más próximo elaborado conforme a las NIIF. El apalancamiento ajustado ya no va a ser presentado dado que la Dirección no lo considera un indicador clave para el Grupo.

Beneficio de las operaciones y margen operativo ajustado por arrendamientos

El beneficio de las operaciones indica el resultado de las operaciones del Grupo antes de partidas excepcionales.

Se entiende por margen operativo ajustado por arrendamientos el beneficio de las operaciones ajustado por los arrendamientos y expresado como porcentaje de los ingresos totales. El ajuste por los arrendamientos reduce el gasto por arrendamiento de flota hasta el 0,67 del gasto anual declarado. Esto refleja el componente del coste por intereses implícitos en los arrendamientos; el 0,67 es un ratio usado generalmente por la industria de aerolíneas.

Millones de euros	2018	2017 (reformulado) ¹	2016 (reformulado) ¹
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	3.230	2.950	2.444
Costes de arrendamiento operativo de flota	890	888	759
Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por 0,67	(596)	(595)	(509)
	3.524	3.243	2.694
Total ingresos	24.406	22.880	22.409
Margen operativo ajustado por arrendamientos	14,4%	14,2%	12,0%

¹ Reformulado para reflejar las nuevas normas contables NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes" y NIIF 9 "Instrumentos financieros". Para más información sobre la reformulación ver nota 33.

Beneficios por acción ajustados

Los beneficios se basan en el resultado antes de partidas excepcionales, después de impuestos y ajustados por los resultados atribuibles a los accionistas de la matriz y al interés de los bonos convertibles, dividido entre el número medio ponderado de acciones ordinarias, ajustado por el efecto dilutivo del impacto de la hipotética conversión de estos bonos y los pagos a empleados basados en acciones pendientes.

Millones de euros	2018	2017 (reformulado) ¹	2016 (reformulado) ¹
Beneficios atribuibles a accionistas de la matriz	2.885	1.989	1.889
Partidas excepcionales	(416)	222	38
Beneficios atribuibles a accionistas de la matriz antes de partidas excepcionales	2.469	2.211	1.927
Gastos financieros sobre bonos convertibles	18	17	26
Beneficios ajustados	2.487	2.228	1.953
Número medio ponderado de acciones utilizado para el beneficio diluido por acción	2.113.081	2.179.353	2.210.990
Número medio ponderado de acciones utilizado para el beneficio básico por acción	2.021.622	2.088.489	2.075.568
Beneficios por acción ajustados (céntimos de €)	117,7	102,2	88,3
Beneficio básico por acción antes de partidas excepcionales (céntimos de €)	122,1	105,9	92,8

¹ Reformulado para reflejar las nuevas normas contables NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes" y NIIF 9 "Instrumentos financieros". Para más información sobre la reformulación ver nota 33.

EBITDAR

El EBITDAR se calcula como el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales, depreciación, amortización y deterioro y costes de arrendamiento operativo de flota.

Millones de euros	2018	2017 (reformulado) ¹	2016 (reformulado) ¹
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	3.230	2.950	2.444
Depreciación, amortización y deterioro	1.254	1.184	1.287
Costes de arrendamiento operativo de flota	890	888	759
EBITDAR	5.374	5.022	4.490

¹ Reformulado para reflejar las nuevas normas contables NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes" y NIIF 9 "Instrumentos financieros". Para más información sobre la reformulación ver nota 33.

Rentabilidad sobre el Capital Invertido

La Rentabilidad sobre el Capital Invertido (RoIC) se define como el EBITDAR menos los costes de arrendamiento operativo de flota ajustados y la depreciación ajustada por la inflación y el gasto por depreciación de otro inmovilizado material, dividido entre el capital invertido. Se expresa como porcentaje.

El ajuste por los arrendamientos reduce los costes de arrendamiento operativo de flota hasta 0,67 del gasto anual declarado. El ajuste por inflación se aplica al gasto por depreciación de la flota y se calcula usando una tasa de inflación del 1,5% durante la vida media de la flota para integrar la inflación y la eficiencia de las nuevas aeronaves.

El capital invertido es el valor neto contable de la flota en la fecha del balance, excluyendo los pagos por anticipado para la adquisición de aviones no entregados aún y ajustando por inflación, más el valor neto contable del resto del inmovilizado material más los costes anuales de arrendamiento operativo de flota multiplicados por ocho. El inmovilizado inmaterial se excluye del cálculo.

Millones de euros	2018	2017 (reformulado) ¹	2016 (reformulado) ¹
EBITDAR	5.374	5.022	4.490
Menos: Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por 0,67	(596)	(595)	(509)
Menos: Costes por depreciación de flota multiplicados por el ajuste por la inflación	(1.205)	(1.133)	(1.231)
Menos: Costes por depreciación de otro inmovilizado material	(138)	(140)	(153)
	3.435	3.154	2.597
Capital invertido			
Valor contable de flota excluyendo los pagos por anticipado	9.721	9.275	9.930
Ajuste por inflación ²	1,22	1,23	1,21
	11.902	11.374	12.048
Valor contable de otro inmovilizado material	1.647	1.613	1.683
Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por 8	7.120	7.104	6.072
	20.669	20.091	19.803
Rentabilidad sobre el Capital Invertido	16,6%	15,7%	13,1%

1 Reformulado para reflejar las nuevas normas contables NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes" y NIIF 9 "Instrumentos financieros".

Para más información sobre la reformulación ver nota 33.

2 Presentado con dos decimales y calculado usando un ratio de inflación del 1,5% sobre la media ponderada de la antigüedad de la flota en el Balance (2018: 13,6 años, 2017: 13,7 años).

Deuda neta ajustada/EBITDAR

La deuda neta ajustada se calcula a partir del endeudamiento a largo plazo menos efectivo y otros activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo más los costes anuales de arrendamiento operativo de flota multiplicados por ocho. El resultado se divide entre el EBITDAR para calcular la ratio de deuda neta ajustada/EBITDAR.

Millones de euros	2018	2017 (reformulado) ¹	2016 (reformulado) ¹
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	7.509	7.331	8.515
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	(3.837)	(3.292)	(3.337)
Otros depósitos remunerados a corto plazo	(2.437)	(3.384)	(3.091)
Deuda neta	1.235	655	2.087
Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por 8	7.120	7.104	6.072
Deuda neta ajustada	8.355	7.759	8.159
EBITDAR	5.374	5.022	4.490
Deuda neta ajustada/EBITDAR	1,6	1,5	1,8

1 Reformulado para reflejar las nuevas normas contables NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes" y NIIF 9 "Instrumentos financieros".

Para más información sobre la reformulación ver nota 33.

Flujo libre de caja para el accionista

Se entiende por flujo libre de caja para el accionista el EBITDA menos impuestos en efectivo, intereses en efectivo abonados y recibidos e inversiones en inmovilizado en efectivo, descontando los fondos procedentes de ventas de inmovilizado material e inmaterial. El EBITDA se calcula como el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales, depreciación, amortización y deterioro.

Millones de euros	2018	2017 (reformulado) ¹	2016 (reformulado) ¹
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	3.230	2.950	2.444
Depreciación y amortización y deterioro	1.254	1.184	1.287
EBITDA	4.484	4.134	3.731
Intereses pagados	(149)	(122)	(185)
Intereses recibidos	37	29	37
Impuestos pagados	(343)	(237)	(318)
Adquisición de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial	(2.802)	(1.490)	(3.038)
Fondos procedentes de la venta de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial	574	306	1.737
Flujo libre de caja para el accionista	1.801	2.620	1.964

¹ Reformulado para reflejar las nuevas normas contables NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes" y NIIF 9 "Instrumentos financieros". Para más información sobre la reformulación ver nota 33.

Costes de arrendamiento operativo de flota ajustados	Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por 0,67
Beneficios ajustados por acción (BPA)	Los beneficios están basados en los resultados antes de partidas excepcionales, después de impuestos, ajustados por los resultados atribuibles a los accionistas de la matriz y al interés de los bonos convertibles, dividido por el número de acciones ordinarias medio ponderado, ajustado por el efecto dilutivo del impacto de la hipotética conversión de estos bonos y los pagos basados en acciones pendientes
Deuda neta ajustada	Deuda neta más los costes de arrendamiento operativo de flota capitalizados
Asientos - kilómetro ofertados (AKO)	Número de asientos disponibles para la venta multiplicada por la distancia del vuelo
Toneladas-kilómetro ofertadas (TKO)	Número de toneladas de capacidad ofertadas para el transporte de la carga (pasaje y mercancías), multiplicado por la distancia volada
Horas bloque	Tiempo de servicio de la aeronave medido desde la hora en que esta abandona la puerta de salida en el aeropuerto de origen hasta la hora en que se sitúa en la puerta de llegada del aeropuerto de destino
Ingresos de carga/TKT	Ingresos de la carga divididos por TKT
Toneladas-kilómetro transportadas (TKT)	Número de toneladas de carga comercial transportada (carga y correo) multiplicado por la distancia del vuelo
Cobertura de dividendos	Número de veces que el beneficio del ejercicio cubre los dividendos abonados y propuestos
EBITDAR	Beneficios de las operaciones antes de depreciación, amortización y alquileres
Flujo libre de caja para el accionista	EBITDA antes de partidas excepcionales menos impuestos pagados, intereses pagados y recibidos y pagos de capital libre de cargas por la venta de inmovilizado material e inmaterial
Cobertura de intereses	El número de veces que los beneficios antes de impuestos y los gastos e ingresos netos por intereses cubren los gastos e ingresos netos por intereses
Capital invertido	Valor neto contable de la flota a fecha del balance, excluidos los pagos por anticipado y ajustado por inflación, más el valor neto contable de los activos restantes del inmovilizado material más los arrendamientos operativos de flota multiplicados por 8
Margen operativo ajustado por los arrendamientos	Resultado operativo menos los costes de arrendamiento operativo de flota más los costes de arrendamiento operativo de flota ajustado dividido entre los ingresos
Plantilla media equivalente	Número de empleados ajustado por los empleados a tiempo parcial, hora extraordinarias y contratistas
Fecha efectiva de la fusión	21 de enero de 2011. fecha en la que British Airways e Iberia firmaron el acuerdo de fusión para crear International Airlines Group
Deuda neta	Deuda corriente y a largo plazo remunerada menos otros depósitos corrientes remunerados, efectivo y otros medios líquidos equivalentes

Tasa de depreciación neta	Coste dividido por el valor neto contable
Net Promoter Score (NPS)	Métrica basada en respuestas en encuestas a la pregunta sobre la “probabilidad de recomendación” y se calcula restando el porcentaje de clientes que son “detractores” (puntuación 0-6, poco probable que recomiende), del porcentaje de clientes que son “promotores” (puntuación 9-10, probable que recomiende)
Margen operativo	Beneficio/(pérdida) de las operaciones como porcentaje de los ingresos totales
Coeficiente de ocupación de pasajeros	PKT expresado como porcentaje de AKO
Coeficiente de ocupación total	ITK expresado como porcentaje de TKO
Puntualidad	El estándar del sector medido como porcentaje de vuelos que despegan dentro de los 15 minutos siguientes a la hora programada
Regularidad	Porcentaje de vuelos realizados respecto a los vuelos programados. sin incluir los cancelados por motivos comerciales
Rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC)	EBITDAR menos los costes ajustados por arrendamiento operativo de flota, cargo por depreciación de flota ajustado por inflación, y el cargo por depreciación de otro inmovilizado material, dividido por capital invertido. Expresado en porcentaje.
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT)	Número de pasajeros transportados por la distancia del vuelo
Ingreso unitario de pasaje/AKO	Ingresos de pasaje divididos por AKO
Ingresos de pasaje/PKT (yield)	Ingresos de pasaje divididos por PKT
Ingresos por tonelada-kilómetro (ITK)	La carga comercial en toneladas multiplicada por la distancia del vuelo
Sector	Vuelo comercial de ida
Toneladas de carga vendidas	Número de toneladas de carga vendidas, incluyendo mercancías, mensajería, correo e intercompañía.
Capital total	Patrimonio neto total más deuda neta
Ingresos totales del Grupo/ AKO (ingresos/ AKO)	Ingresos totales del Grupo dividido por AKO
Total gastos de las operaciones excluyendo el combustible/AKO	Gastos totales de las operaciones excluyendo el combustible dividido por AKO
Total gastos de las operaciones/AKO	Gastos totales de las operaciones dividido por AKO
Total ingresos de tráfico/TKO	Ingresos del tráfico total (pasaje y carga) dividido por TKO

Total operaciones del Grupo		2018	2017 ¹	2016	2015 ²	2014
Tráfico y capacidad						
Asientos-kilómetro ofertados (AKO)	millones	324.808	306.185	298.431	272.702	251.931
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT)	millones	270.657	252.819	243.474	221.996	202.562
Toneladas-kilómetro transportadas (TKT)	millones	5.713	5.762	5.454	5.293	5.453
Pasajeros transportados	miles	112.920	104.829	100.675	88.333	77.334
Toneladas de carga vendidas	miles	702	701	680	661	677
Sectores		754.700	717.325	708.615	660.438	599.624
Tiempo de vuelo	horas	2.207.374	2.100.089	2.067.980	1.867.905	1.712.506
Operaciones						
Plantilla media equivalente		64.734	63.422	63.387	60.862	59.484
Aeronaves en servicio al final del ejercicio		573	546	548	529	459
Utilización de aeronaves - Largo radio (promedio de horas por avión por día)	horas	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5
Utilización de aeronaves - Corto radio (promedio de horas por avión por día)	horas	9,0	8,9	8,8	9,1	8,8
Puntualidad - margen de 15 minutos	%	75,5	81,8	77,2	80,2	80,9
Regularidad	%	98,7	99,1	99,3	99,4	99,5
Finanzas						
Ingresos unitarios de pasaje/AKO	céntimos de €	6,63	6,63	6,68	7,46	7,08
Ingresos de pasaje/PKT	céntimos de €	7,96	8,02	8,18	9,16	8,80
Ingresos de carga/TKT	céntimos de €	20,53	19,65	18,74	20,67	18,19
Total ingresos de tráfico/AKO	céntimos de €	7,51	7,47	7,56	8,38	8,01
Precio promedio de combustible	(céntimos de US dólar/tonelada métrica)	687	519	425	908	990
Coste de combustible/AKO	céntimos de €	1,63	1,51	1,63	2,23	2,38
Resultado de las operaciones antes de depreciación, amortización y alquileres (EBITDAR)	millones de €	5.374	5.022	4.581	4.301	3.137
Total gastos de las operaciones excluyendo el combustible/AKO	céntimos de €	4,89	5,00	5,08	5,30	5,08
Margen operativo	%	13,2	12,9	10,9 ¹	10,2	6,9
Margen operativo ajustado por los arrendamientos	%	14,4	14,2	12,0 ¹	11,2	7,8
Total gastos de las operaciones/AKO	céntimos de €	6,52	6,51	6,71	7,53	7,45
Cobertura de dividendos	veces	4,0	4,0	4,0	3,8	n/a
Cobertura de intereses	veces	17,0	16,4	10,8	8,2	6,4
Deuda neta	millones de €	1.235	655	2.087	2.774	1.673
Patrimonio neto	millones de €	6.720	6.933	7.741	7.328	3.793
Deuda neta ajustada/EBITDAR	veces	1,6	1,5	1,8	1,9	1,9
Tipos de cambio						
Conversión - media ponderada	GBP a EUR	1,13	1,14	1,21	1,39	1,25
Transacción	GBP a EUR	1,13	1,14	1,21	1,40	1,25
Transacción	EUR a USD	1,18	1,14	1,11	1,11	1,34
Transacción	GBP a USD	1,33	1,29	1,34	1,55	1,67

1 Reformulado por las nuevas normas contables NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes" y NIIF 9 "Instrumentos financieros".

2 Los resultados de Aer Lingus Group plc se han consolidado desde el 18 de agosto de 2015.

n/d: no disponible

Domicilio social

International Consolidated Airlines Group, S.A.
El Caserío, Iberia Zona Industrial nº2 (La Muñoza)
Camino de La Muñoza s/n. 28042 Madrid, España.

Registro Mercantil de Madrid
tomo 27312, folio 11, hoja M-492129
C.I.F. A85845535

Domicilio social de la sucursal en el Reino Unido

International Airlines Group
Waterside (HAA2),
PO Box 365, Speedbird way
Harmondsworth, UB7 0GB

Registrada en Inglaterra y Gales con el número BR014868

Entidad de Registro

Computershare Investor Services PLC

Para consultas relacionadas con acciones depositadas
en "Corporate Sponsored Nominee" (registro de acciones
del Reino Unido):

Tel.: +44 370 702 0110

Correo electrónico: web.queries@computershare.co.uk

Internet: www.investorcentre.co.uk/iag

Equipo de Relaciones con Inversores de IAG:

Reino Unido: +44 20 8564 2900; o

España: +34 91 312 6440

Inversores institucionales: investor.relations@iairgroup.com

Accionistas privados: accionistas@iairgroup.com

Programa de American Depositary Receipt (ADR)

IAG cuenta con un programa de valores "Sponsored Level 1 American Depositary Receipt (ADR)" que se negocian en el mercado extrabursátil de EE.UU.

(véase www.otcm Markets.com). Deutsche Bank es el banco depositario de los ADR.

Para consultas de los accionistas, póngase en contacto con:
Deutsche Bank Trust Company Americas c/o American Stock
Transfer & Trust Company
Peck Slip Station
P.O. Box 2050
New York, NY 10272-2050. EEUU

Correo electrónico: DB@amstock.com

Número gratuito: +1 800 301 3517

Internacional: +1 718 921 8137 Internet: www.adr.db.com

Calendario financiero

Cierre del ejercicio: 31 de diciembre de 2018

Resultados 1T: 10 de mayo de 2019

Resultados semestrales: 2 de agosto de 2019

Resultados 3T: 31 de octubre de 2019

Otras fechas clave pueden consultarse en nuestra página web:
www.iagshares.com

ShareGift

Los accionistas del Reino Unido que tengan un número reducido de acciones pueden donarlas a instituciones benéficas mediante ShareGift, administrado por la Orr Mackintosh Foundation. Se puede solicitar más información en el registro del Reino Unido.

Determinadas declaraciones incluidas en este informe tienen carácter prospectivo y están sujetas a supuestos, riesgos e incertidumbres, por lo que los resultados reales podrían diferir significativamente de los contenidos de forma expresa o tácita en dichas declaraciones de carácter prospectivo.

Las declaraciones prospectivas se pueden identificar generalmente por el uso de términos con idea de futuro, como "prevé", "puede", "podrá", "podría", "pretende", "planea", "predice", "contempla" o "espera", y comprenden, a título meramente enunciativo y no limitativo, proyecciones relativas a los resultados de las operaciones y las condiciones financieras de International Consolidated Airlines Group

S.A. y sus filiales (el "Grupo"), así como a los planes y objetivos sobre las operaciones futuras, las negociaciones del Plan de Negocio del Grupo, los ingresos futuros previstos, los planes de financiación y las inversiones y desinversiones previstas. Todas las declaraciones de carácter prospectivo incluidas en este informe se basan en la información que obraba en poder del Grupo a la fecha de este informe. El Grupo no asume obligación alguna de actualizar públicamente ni revisar las declaraciones de carácter prospectivo, ya sea con motivo de la aparición de nueva información, acontecimientos futuros u otras circunstancias.

No es razonablemente posible recoger pormenorizadamente todos los factores y sucesos concretos que pueden influir en la validez de las declaraciones prospectivas del Grupo o tener un efecto sustancial adverso en las operaciones o resultados futuros de una aerolínea que opera a escala mundial. Información adicional sobre los factores de riesgo más importantes y la gestión de riesgo del grupo está incluida en la sección de gestión del riesgo y factores de riesgo de este informe.

