



INFORME FINANCIERO ANUAL

2019

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE LOS CONSEJEROS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE LOS CONSEJEROS A LOS EFECTOS DEL ARTÍCULO 8.1.b DEL REAL DECRETO ESPAÑOL 1362/2007, DE 19 DE OCTUBRE.

Los consejeros de International Consolidated Airlines Group, S.A., en la reunión del Consejo de Administración celebrada el 27 de febrero de 2020, declaran que, hasta donde alcanza su conocimiento, las cuentas anuales individuales y consolidadas del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019, 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 2020

Antonio Vázquez Romero
Presidente

William Matthew Walsh
Consejero Delegado

Marc Jan Bolland

Margaret Ewing

Francisco Javier Ferrán Larraz

Stephen William Lawrence Gunning

Deborah Linda Kerr

María Fernanda Mejía Campuzano

Kieran Charles Poynter

Emilio Saracho Rodríguez de Torres

Lucy Nicola Shaw

Alberto Terol Esteban

**Informe de Auditoría de Cuentas Anuales
emitido por un Auditor Independiente**

**INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.
Cuentas Anuales e Informe de Gestión
correspondientes al ejercicio anual terminado
el 31 de diciembre de 2019**

INFORME DE AUDITORÍA DE CUENTAS ANUALES EMITIDO POR UN AUDITOR INDEPENDIENTE

A los accionistas de International Consolidated Airlines Group, S.A.:

Informe sobre las cuentas anuales

Opinión

Hemos auditado las cuentas anuales de International Consolidated Airlines Group, S.A. (la Sociedad), que comprenden el balance a 31 de diciembre de 2019, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha.

En nuestra opinión, las cuentas anuales adjuntas expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de la Sociedad a 31 de diciembre de 2019, así como de sus resultados y flujos de efectivo correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha, de conformidad con el marco normativo de información financiera que resulta de aplicación (que se identifica en la nota 2 de la memoria) y, en particular, con los principios y criterios contables contenidos en el mismo.

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 de nuestro informe.

Somos independientes de la Sociedad de conformidad con los requerimientos de ética, incluidos los de independencia, que son aplicables a nuestra auditoría de las cuentas anuales 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 del periodo actual. Estas cuestiones han sido tratadas en el contexto de nuestra auditoría de las cuentas anuales en su conjunto, y en la formación de nuestra opinión sobre éstas, y no expresamos una opinión por separado sobre esas cuestiones.

Riesgo

Recuperabilidad de instrumentos de patrimonio en empresas del Grupo (7.658 millones de EUR, ejercicio 2018: 7.631 millones de EUR).

La evaluación por parte de la dirección del importe recuperable de instrumentos de patrimonio en empresas del Grupo requiere juicios significativos relativos a las proyecciones de los flujos de caja esperados de cada inversión, así como a las tasas de descuento, tasas de crecimiento económico a largo plazo, precios del combustible y tipos de cambio.

Los cambios en estas hipótesis pueden afectar significativamente al margen disponible y cualquier potencial deterioro.

Ver las notas 4 y 8 de los estados financieros.

Nuestra respuesta al riesgo

Nuestros procedimientos han consistido en lo siguiente:

- ▶ Hemos evaluado la razonabilidad de los planes de negocio anteriores con el fin de revisar como de precisos han sido en las predicciones utilizadas. Hemos comparado los saldos reales con las predicciones del Grupo en el beneficio de las operaciones antes de las partidas excepcionales, con el fin de ver si las posibles desviaciones pudieran influir en el plan de negocio 2020-2024 de las empresas del Grupo.
- ▶ Hemos verificado las hipótesis clave utilizadas en los planes de negocio de la dirección comparándolas con fuentes externas de información. Concretamente, hemos corroborado hipótesis clave como el precio del combustible y los tipos de cambio comparándolos con datos de mercado actuales.
- ▶ Hemos evaluado la razonabilidad de otras hipótesis clave realizadas por 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 empresas del grupo, 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 inversiones.
- ▶ Hemos verificado que el análisis de deterioro realizado incluye los ajustes por deuda neta para poder establecer el valor patrimonial de las inversiones. Adicionalmente, hemos revisado el análisis de sensibilidad de la dirección para evaluar si un cambio en las hipótesis clave daría lugar a que los valores contables excedieran los valores recuperables. Esto ha incluido la consideración del impacto de la salida del Reino Unido de la Unión Europea y otros factores externos específicos del sector y cómo la dirección los ha considerado en sus proyecciones.
- ▶ Hemos evaluado la idoneidad de los desgloses relacionados.

Otra información: Informe de gestión

La otra información comprende exclusivamente el informe de gestión del ejercicio 2019, cuya formulación es responsabilidad de los administradores de la Sociedad y no forma parte integrante de las cuentas anuales.

Nuestra opinión de auditoría sobre las cuentas anuales no cubre el informe de gestión. Nuestra responsabilidad sobre la información contenida en el informe de gestión 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 a determinada información incluida en el Informe de Gobierno Corporativo, según se define en el art. 35.2. b) de la Ley 22/2015, de Auditoría de Cuentas, que consiste en comprobar únicamente que la citada información se ha facilitado en el informe de gestión, y en caso contrario, a informar sobre ello.
- b. Un nivel general aplicable al resto de la información incluida en el informe de gestión, que consiste en evaluar e informar sobre la concordancia de la citada información con las cuentas anuales, a partir del conocimiento de la Sociedad 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 son conformes a la normativa que resulta de aplicación. Si, basándonos en el trabajo que hemos realizado, concluimos que existen incorrecciones materiales, estamos obligados a informar de ello.

Sobre la base del trabajo realizado, según lo descrito anteriormente, hemos comprobado que la información mencionada en el apartado a) anterior se facilita en el informe de gestión, y que el resto de la información que contiene el informe de gestión concuerda con la de las cuentas anuales del ejercicio 2019 y su contenido y presentación son conformes a la normativa que resulta de aplicación.

Responsabilidad de los administradores y de la comisión de auditoría y cumplimiento en relación con las cuentas anuales

Los administradores son responsables de formular las cuentas anuales adjuntas, de forma que expresen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la Sociedad, de conformidad con el marco normativo de información financiera aplicable a la entidad en España, que se identifica en la nota 2 de la memoria adjunta, y del control interno que consideren necesario para permitir la preparación de cuentas anuales libres de incorrección material, debida a fraude o error.

En la preparación de las cuentas anuales, los administradores son responsables de la valoración de la capacidad de la Sociedad 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 la sociedad o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

La comisión de auditoría y cumplimiento es responsable de la supervisión del proceso de elaboración y presentación de las cuentas anuales.

Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que las cuentas anuales 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.

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, 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 de la entidad.
- ▶ Evaluamos si las políticas contables aplicadas son adecuadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por los administradores.
- ▶ Concluimos sobre si es adecuada la utilización, por los administradores, 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 de la Sociedad 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 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 la Sociedad deje de ser una empresa en funcionamiento.
- ▶ Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de las cuentas anuales, incluida la información revelada, y si las cuentas anuales representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran expresar la imagen fiel.

Nos comunicamos con la comisión de auditoría y cumplimiento de la entidad en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificada 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 entidad 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 entidad, determinamos las que han sido de la mayor significatividad en la auditoría de las cuentas anuales 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

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 de fecha 3 de marzo de 2020.

Periodo de contratación

La Junta General de Accionistas celebrada el 20 de junio de 2019 nos nombró como auditores para el ejercicio 2019.

Con anterioridad, fuimos designados auditores 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 2010.



ERNST & YOUNG, S.L.

2020 Núm. 01/20/03891

96,00 EUR

SELLO CORPORATIVO:

.....
Informe de auditoría de cuentas sujeto
a la normativa de auditoría de cuentas
española o internacional
.....

3 de marzo de 2020

ERNST & YOUNG, S.L.
(Inscrita en el Registro Oficial de Auditores
de Cuentas con el Nº 50530)

Hildur Eir Jónsdóttir

Hildur Eir Jónsdóttir
(Inscrita en el Registro Oficial de Auditores
de Cuentas con el Nº 18201)

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

**Cuentas Anuales
correspondientes al ejercicio anual terminado el
31 de diciembre de 2019**

CONTENIDO

▪ Balance al 31 de diciembre de 2019	1
▪ Cuenta de pérdidas y ganancias correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019	2
▪ Estado de cambios en el patrimonio neto correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019	3
▪ Estado de flujos de efectivo correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019	5
▪ Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019	6

INFORME DE GESTIÓN DEL EJERCICIO ANUAL TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE LOS CONSEJEROS

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.
Balance al 31 de diciembre de 2019
(Expresado en miles de euros)

	Nota	2019	2018
ACTIVO			
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmovilizado inmaterial	6	-	1.705
Inmovilizado material	7	-	17.251
Inversiones en empresas del Grupo			
Instrumentos de patrimonio	8	7.658.193	7.631.193
Créditos a empresas del Grupo	9,16	184.234	161.797
Inversiones financieras a largo plazo			
Instrumentos de patrimonio	9	14.536	8.120
Otros activos financieros	9	-	1.807
Activo por impuesto diferido	12	7.604	6.755
ACTIVO CORRIENTE			
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar			
Clientes, empresas del Grupo	9,16	201.678	87.185
Activo por impuesto corriente	12	88.718	216.874
Deudores varios	9	10.828	5.045
Inversiones en empresas del Grupo			
Créditos a empresas del Grupo	9,16	8.822	13.540
Inversiones financieras a corto plazo			
Derivados	9	-	8.099
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes			
Tesorería	9,10	80.415	195.548
Otros activos líquidos equivalentes	9,10	613.668	142.156
TOTAL ACTIVO		8.868.696	8.497.075
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
PATRIMONIO NETO			
FONDOS PROPIOS			
Capital			
Capital escritorado	11	996.016	996.016
Prima de emisión	11	5.327.295	6.021.802
Reservas			
Legal y estatutarias	11	205.799	205.799
Otras reservas	11	(897.437)	(983.770)
Acciones y participaciones en patrimonio propias	11	(59.568)	(67.292)
Resultado del ejercicio	3	763.583	662.180
Dividendo a cuenta	3	(287.728)	(287.580)
Otros instrumentos de patrimonio neto	11	166.141	186.752
AJUSTES POR CAMBIO DE VALOR			
Diferencias de conversión	11	(4.735)	(3.601)
PASIVO			
PASIVO NO CORRIENTE			
Deudas a largo plazo			
Obligaciones y otros valores negociables	9	1.448.995	937.437
Deudas con empresas del Grupo a largo plazo	9,16	1.047.515	620.644
Pasivos por impuesto diferido	12	3.000	3.000
PASIVO CORRIENTE		159.820	205.688
Provisiones a corto plazo			
Deudas a corto plazo	12	4.347	4.576
Bonos y otros valores negociables	9	13.125	4.375
Deudas con empresas del Grupo a corto plazo	9,16	6.271	86.599
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar			
Proveedores, empresas del Grupo	9,16	40.316	27.632
Acreedores varios	9	15.768	7.917
Remuneraciones pendientes de pago	9	9.723	7.498
Pasivo por impuesto corriente	12	447	1.039
Otras deudas con las Administraciones Públicas	12	69.823	66.052
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		8.868.696	8.497.075

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.
Cuenta de Pérdidas y Ganancias correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019
(Expresado en miles de euros)

	Nota	2019	2018
Operaciones continuadas			
Importe neto de la cifra de negocios		893.487	760.104
Prestaciones de servicios a empresas del Grupo	13, 16	68.341	67.233
Ingresos por dividendos	16	825.146	692.871
Gastos de personal	13	(52.459)	(50.160)
Sueldos, salarios y asimilados		(44.483)	(41.240)
Cargas sociales		(7.976)	(8.920)
Otros gastos de explotación		(29.846)	(23.992)
Servicios externos recibidos		(28.315)	(22.799)
Otros gastos de gestión corriente		(1.531)	(1.193)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		811.182	685.952
Ingresos financieros		13.250	5.524
<i>De valores negociables y otros instrumentos financieros</i>			
Por deudas con empresas del Grupo y asociadas	13, 16	13.110	5.350
Por terceros	13	140	174
Gastos financieros		(59.929)	(34.078)
De deudas con empresas del Grupo y asociadas	13, 16	(15.905)	(8.190)
De terceros	13	(44.024)	(25.888)
Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros	13	(18.715)	3.696
Diferencias de cambio		344	75
RESULTADO FINANCIERO NETO		(65.050)	(24.783)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		746.132	661.169
Impuesto sobre beneficios	12	17.451	1.011
RESULTADO DEL EJERCICIO	3	763.583	662.180

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.
Estado de cambios en el patrimonio neto correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019
(Expresado en miles de euros)

A) Estado de ingresos y gastos reconocidos

	Nota	2019	2018
RESULTADO DEL EJERCICIO	3	763.583	662.180
Ingresos y gastos imputados directamente en el patrimonio neto			
Diferencias de conversión		(1.134)	(3.264)
TOTAL INGRESOS Y GASTOS IMPUTADOS DIRECTAMENTE EN EL PATRIMONIO NETO			
	11	(1.134)	(3.264)
TOTAL INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS			
		762.449	658.916

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Estado de cambios en el patrimonio neto correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019
 (Expresado en miles de euros)

B) Estado total de cambios en el patrimonio neto

	Capital escriutado	Prima de emisión	Reservas	Acciones y participaciones en patrimonio propias	Resultado del ejercicio	Dividendo a cuenta	Otros instrumentos de patrimonio neto	Ajustes por cambios de valor ¹	TOTAL
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	1.028.994	6.021.802	(357.553)	(76.737)	596.469	(256.178)	172.867	(337)	7.129.327
Total ingresos y gastos reconocidos	-	-	-	-	662.180	-	-	(3.264)	658.916
Operaciones con socios y propietarios	(32.978)	-	(760.709)	9.445	-	(287.580)	(16.839)	-	(1.088.661)
Reducciones de capital	(32.978)	-	(467.577)	500.000	-	-	-	-	(555)
Adquisición de autocartera	-	-	-	(500.000)	-	-	-	-	(500.000)
Consolidación de pagos de planes basados en acciones	-	-	1.577	9.445	-	-	(16.839)	-	(5.817)
Dividendo	-	-	(294.709)	-	-	(287.580)	-	-	(582.289)
Otras variaciones de patrimonio neto	-	-	-	-	-	-	30.724	-	30.724
Coste del pago basado en acciones (nota 17)	-	-	-	-	-	-	30.724	-	30.724
Aplicación del resultado del ejercicio anterior	-	-	340.291	-	(596.469)	256.178	-	-	-
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018	996.016	6.021.802	(777.971)	(67.292)	662.180	(287.580)	186.752	(3.601)	6.730.306
Total ingresos y gastos reconocidos	-	-	-	-	763.583	-	-	(1.134)	762.449
Operaciones con socios y propietarios	-	(694.507)	(288.267)	7.724	-	(287.728)	(53.485)	-	(1.316.263)
Consolidación de pagos de planes basados en acciones	-	-	726	7.724	-	-	(14.583)	-	(6.133)
Componente de patrimonio neto del bono convertible reembolsado	-	-	38.418	-	-	-	(38.902)	-	(484)
Dividendo	-	(694.507)	(327.411)	-	-	(287.728)	-	-	(1.309.646)
Otras variaciones de patrimonio neto	-	-	-	-	-	-	32.874	-	32.874
Coste del pago basado en acciones (nota 17)	-	-	-	-	-	-	32.874	-	32.874
Aplicación del resultado del ejercicio anterior	-	-	374.600	-	(662.180)	287.580	-	-	-
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019	996.016	5.327.295	(691.638)	(59.568)	763.583	(287.728)	166.141	(4.735)	6.209.366

¹ Se refiere sólo a ajustes realizados por conversión de moneda.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Estado de flujos de efectivo correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019

(Expresado en miles de euros)

	Nota	2019	2018
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN			
Resultado del ejercicio antes de impuestos			
Resultado procedente de operaciones continuadas		746.132	661.169
Ajustes del resultado			
Ingresos financieros	13	(13.250)	(5.524)
Ingresos por dividendos	16	(825.146)	(692.871)
Gastos financieros	13	59.929	34.078
Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros		18.715	(3.696)
Diferencias de cambio		(344)	(75)
Pagos basados en acciones	17	14.381	12.689
Cambios en el capital corriente			
Acreedores y otras cuentas a pagar		35.464	15.166
Deudores y otras cuentas a cobrar		(62.246)	15.852
Otros pasivos corrientes		2.225	(6.641)
Otros activos corrientes		(5.783)	342
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación			
Pagos de intereses		(1.594)	(8.085)
Cobros/(pagos) por impuesto sobre beneficios		112.808	(29.562)
Cobros de dividendos percibidos de empresas del Grupo		825.146	692.871
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN		906.437	685.713
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
Pagos por inversiones			
Adquisición de otros instrumentos de patrimonio	9	(8.329)	(7.621)
Adquisición de inmovilizado material	7	-	(34.527)
Adquisición de inmovilizado inmaterial		-	(488)
Empresas del Grupo		(43.054)	(219.484)
Cobros por desinversiones			
Traspaso de inmovilizado material a empresas del Grupo	7	-	69.212
Inversiones en empresas del Grupo		-	75.374
Intereses percibidos		256	541
Empresas del Grupo		12.714	3.281
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		(38.413)	(113.712)
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN			
Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio			
Adquisición de autocartera		-	(500.000)
Repago de instrumentos de patrimonio		(507.465)	(4.375)
Cobros y pagos pasivos financieros			
Emisión			
Deudas con entidades de crédito		987.062	-
Deudas con empresas del Grupo		348.231	508.000
Devolución y amortización			
Deudas con empresas del Grupo		(24.012)	(3.634)
Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio			
Dividendos pagados	3	(1.308.240)	(576.550)
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		(504.424)	(576.559)
EFFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO			
AUMENTO/(DISMINUCIÓN) DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES		356.379	(4.863)
Efectivo y activo líquidos equivalentes al inicio del ejercicio	9,10	337.704	342.567
Efectivo y activo líquidos equivalentes al final del ejercicio	9,10	694.083	337.704

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019

1. INFORMACIÓN SOCIETARIA Y ACTIVIDAD

International Consolidated Airlines Group S.A. (en adelante, "International Airlines Group" o "IAG") 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 17 de diciembre de 2009. 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. (en adelante "Vueling") fue adquirida el 26 de abril de 2013 y Aer Lingus Group DAC (en adelante "Aer Lingus") fue adquirida el 18 de agosto de 2015. Durante 2017, el Grupo incorporó FLY LEVEL S.L. y FLYLEVEL UK Limited (en lo sucesivo "LEVEL") e IAG Connect Limited (en adelante "IAG Connect"), con una inversión del 100 por cien por parte de la Sociedad. El objeto social y la actividad principal, entre otras, de la Sociedad, es la adquisición, tenencia, administración y enajenación de acciones u otras participaciones en el capital de otras sociedades, prestación de servicios profesionales a estas empresas y la realización de las inversiones significativas del Grupo, incluyendo las compras de aviones.

IAG es una entidad española regida por el derecho privado, constituida por duración indefinida en virtud de una escritura otorgada ante el Notario de Madrid D. Ignacio Martínez-Gil Vich el 17 de diciembre de 2009 con el número 3.866 de su protocolo, con domicilio social en El Caserío, Iberia Zona Industrial nº 2 (La Muñoz), Camino de La Muñoz, s/n, 28042, Madrid, España, e inscrita en el Registro Mercantil de Madrid con el número de registro M-492129, tomo 27312, libro 0, sección 8, folio 11.

IAG cotiza en la serie de índices del FTSE del Reino Unido en la modalidad *premium*. Las acciones de IAG se negocian en el mercado principal de valores cotizados de la Bolsa de Londres, así como en las bolsas de Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia ("las Bolsas españolas") a través del mercado continuo español (Sistema de Interconexión Bursátil Español, SIBE).

IAG es la Sociedad matriz de British Airways, Iberia, Vueling, Aer Lingus, IAG Cargo Ltd (en lo sucesivo, "IAG Cargo"), Veloz Holdco, S.L.U. (en lo sucesivo, "Veloz"), IAG GBS, AERL Holding Limited (en lo sucesivo "AERL Holding"), LEVEL e IAG Connect, conjuntamente definidas como el "Grupo". El Grupo presenta cuentas anuales consolidadas separadas.

La divisa de la Sociedad a efectos de presentación de información contable es el euro. La divisa funcional de la sucursal del Reino Unido es la libra esterlina, al ser ésta la moneda del entorno económico en el que opera.

2. BASES DE PRESENTACIÓN DE LAS CUENTAS ANUALES

Marco de presentación aplicable

Las cuentas anuales se han preparado de acuerdo con el Plan General de Contabilidad aprobado por el Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, el cual ha sido modificado en 2016 por el Real Decreto 602/2016, de 2 de diciembre, así como con el resto de la legislación mercantil vigente.

Las cuentas anuales han sido formuladas por los Administradores de la Sociedad para su sometimiento a la aprobación de la Junta General de Accionistas, estimándose que serán aprobadas sin ninguna modificación.

La Sociedad tiene un patrimonio neto de 6.209.366.000 euros (2018: 6.730.306.000 euros) en el Balance y presenta un beneficio de 763.583.000 euros (2018: beneficio de 662.180.000 euros).

A juicio de los Consejeros, la Sociedad, dispone de un capital circulante suficiente para su futuro previsible. Los Consejeros han elaborado las cuentas anuales conforme al principio de empresa en funcionamiento.

Las cifras presentadas en estas cuentas anuales se expresan en miles de euros, a menos que se indique lo contrario.

2.1 Imagen fiel

Las cuentas anuales adjuntas han sido elaboradas a partir de los registros contables de la Sociedad de acuerdo con la legislación contable vigente en España con objeto de ofrecer una imagen fiel de su patrimonio, situación financiera y reservas. El estado de flujos de efectivo se ha preparado con el fin de informar verazmente sobre el origen y la utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes de la Sociedad.

2.2 Información comparativa

De acuerdo con la legislación mercantil, se presenta, a efectos comparativos, con cada una de las partidas del Balance, de la Cuenta de pérdidas y ganancias, del Estado de ingresos y gastos reconocidos, del Estado total de cambios en el patrimonio neto y del Estado de flujos de efectivo, además de las cifras del ejercicio 2019, las correspondientes al ejercicio anterior. En la memoria también se incluye información cuantitativa del ejercicio anterior, salvo cuando una norma contable específicamente establece que no es necesario. Los estados financieros del ejercicio anterior incluyen reclasificaciones no significativas para ajustarse a la presentación del periodo actual.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

2. BASES DE PRESENTACIÓN DE LAS CUENTAS ANUALES continuación

2.3 Estimaciones y supuestos contables críticos

Los Consejeros han elaborado las cuentas anuales empleando estimaciones y supuestos basados en la experiencia histórica y en otros factores que afectan al valor al que se presentan los activos y pasivos y que se consideran razonables dadas las circunstancias. El valor en libros de los activos y pasivos que no puede deducirse fácilmente de otras fuentes se ha establecido a partir de dichas estimaciones. El Consejo de Administración no tiene conocimiento de ningún riesgo específico que pueda suponer cambios significativos en el valor de los activos y pasivos en el próximo ejercicio, por lo que considera que no es necesario hacer estimaciones sobre incertidumbre a finales del ejercicio.

Deterioro de inversiones en empresas del Grupo

La Sociedad evalúa si existen indicios de deterioro para todos los activos no financieros en cada fecha de cierre. Las inversiones en el patrimonio de empresas del Grupo se someten a pruebas de deterioro con carácter anual. Se reconoce una pérdida por deterioro por el importe por el cual el valor contable del activo excede su importe recuperable. Los importes recuperables de las inversiones en patrimonio se han determinado basados en los flujos de efectivo de las unidades generadoras de efectivo (UGE) relacionadas, que requieren de estimaciones y supuestos, incluyéndose los supuestos de los presupuestos de los próximos cinco ejercicios, las tasas de crecimiento a largo plazo y las tasas de descuento.

Las pérdidas por deterioro pueden revertirse y reconocerse en la Cuenta de resultados si existen indicios de que dichas pérdidas han dejado de existir. Dicha reversión tiene como límite el valor en libros del activo que se habría registrado en la fecha de reversión si no se hubiese producido el deterioro original.

Pagos basados en acciones

La Sociedad opera una serie de planes de pagos basados en acciones, que se liquidan mediante instrumentos de patrimonio, en virtud de los cuales el Grupo concede instrumentos de patrimonio del Grupo a los empleados como contraprestación por los servicios prestados. El valor razonable de los planes de pagos basados en acciones se calcula en la fecha en que se conceden, usando el modelo de valoración que se considere oportuno. El coste resultante, en relación a los empleados de la Sociedad, 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 consolide el derecho a las opciones. En cada fecha de balance antes de la consolidación de derechos, se calcula el gasto acumulado, que representa en qué medida ha expirado el periodo de consolidación de derechos teniendo en cuenta la estimación del equipo directivo sobre si se alcanzarán o no las condiciones de mercado para el número de instrumentos de capital 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.

3. APPLICACIÓN DE RESULTADOS

La Sociedad registró un beneficio del ejercicio de 763.583.000 euros (2018: 662.180.000 euros).

Por consiguiente, los Consejeros de la Sociedad someterán a la aprobación de la Junta General de Accionistas la siguiente propuesta de aplicación de los resultados de 2019:

Miles de euros	2019	2018
Propuesta de aplicación:		
Beneficio del ejercicio	763.583	662.180
	763.583	662.180
Aplicación a:		
Reserva legal y estatutarias	-	-
Dividendo a cuenta	287.728	287.580
Dividendo complementario (correspondiente a un dividendo fijo de 17,0 céntimos de euro por acción; (importe total considerando las 1.992.032.634 acciones en circulación a esta fecha)	337.483	327.195
Reserva voluntaria (importe remanente del beneficio del ejercicio tras las distribuciones anteriores)	138.372	47.405
	763.583	662.180

3.1 Dividendo a cuenta

El 30 de octubre de 2019, el Consejo de Administración aprobó un dividendo a cuenta de 14,5 céntimos de euro por acción. El 2 de diciembre de 2019 se abonó el dividendo a cuenta en efectivo por un importe total (después de retenciones por importe de 54.668.000 euros) de 287.728.000 euros. La retención aplicada se pagó desde diciembre de 2019.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

3. APLICACIÓN DE RESULTADOS continuación

3.1 Dividendo a cuenta continuación

De conformidad con el artículo 277 de la Ley de Sociedades española, la siguiente tabla muestra el estado (no auditado) emitido por los Consejeros para justificar que la Sociedad disponía de liquidez suficiente para repartir el dividendo a cuenta (cifras expresadas en miles de euros):

Estado contable	Nueve meses finalizados el 30 de septiembre de 2019 Importe (miles de euros)
Beneficio neto (después de impuestos estimados) del periodo comprendido entre el 1 de enero y el 30 de septiembre de 2019	368.227
Pérdidas de ejercicios anteriores	-
Asignaciones obligatorias a reservas	-
Beneficios distribuibles del periodo	368.227
Dividendo a cuenta propuesto (importe máximo)	287.728
 Estado de liquidez (fondos disponibles para la distribución)	
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	514.799
Créditos disponibles	20.000
Estimación de fondos netos adicionales disponibles hasta la fecha de pago del dividendo a cuenta propuesto	(105.000)
Total fondos estimados disponibles en la fecha de pago del dividendo a cuenta propuesto	429.799

3.2 Dividendo complementario

El 27 de febrero de 2020, el Consejo de Administración de IAG propuso el reparto de un dividendo complementario en efectivo de 17,0 céntimos de euro por acción. El dividendo complementario propuesto está sujeto a su aprobación por la junta general ordinaria de accionistas y, sujeto a aprobación, se reconocerá como pasivo en tal fecha.

La distribución del dividendo complementario propuesto se haría con cargo al beneficio del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2019.

Miles de euros	2019	2018
Dividendo declarado en efectivo sobre acciones ordinarias		
Dividendo a cuenta para 2019 de 14,5 céntimos de euro por acción (2018: 14,5 céntimos de euro por acción)	287.728	287.580
Dividendo complementario para 2018 de 16,5 céntimos de euro por acción (2017: 14,5 céntimos de euro por acción)	327.411	294.709
Dividendo especial de 35 céntimos de euro por acción	694.507	-
 Dividendo propuesto en efectivo sobre acciones ordinarias		
Dividendo complementario de 17,0 céntimos de euro por acción	337.483	

3.3 Limitaciones para la distribución de los beneficios

La Sociedad está obligada a transferir el 10 por ciento del beneficio del ejercicio a una reserva legal, hasta que ésta alcance una cuantía igual, al menos, al 20 por ciento del capital social. A menos que esta reserva sea superior al citado importe, no cabe su distribución a los accionistas. Las reservas distribuibles al 31 de diciembre de 2019 son de 5.213.350.000 euros (2018: 5.734.290.000 euros).

Una vez cubiertas las atenciones previstas por la ley o los estatutos, sólo pueden repartirse dividendos con cargo al beneficio del ejercicio, o a reservas de libre disposición, si el valor del patrimonio neto no es o, a consecuencia del reparto, no resulta ser inferior al capital social. A estos efectos, los beneficios imputados directamente al patrimonio neto no pueden ser objeto de distribución, directa ni indirecta. Si existieran pérdidas de ejercicios anteriores que hicieran que el valor del patrimonio neto de la Sociedad fuera inferior a la cifra del capital social, los beneficios se destinarían a la compensación de dichas pérdidas.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

4. NORMAS DE REGISTRO Y VALORACIÓN

A continuación se describen los principales criterios de registro y valoración utilizados en la elaboración de las cuentas anuales de 2019:

4.1 Arrendamientos

Los contratos de arrendamiento se califican como arrendamientos financieros cuando de sus condiciones económicas se deduce que se transfieren al arrendatario sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo objeto del contrato. Cualquier otro arrendamiento se clasifica como arrendamiento operativo.

En relación con los arrendamientos operativos, el total de pagos mínimos, medidos al inicio del contrato, se registran como gasto en la Cuenta de resultados en importes anuales idénticos a lo largo de toda la vida del arrendamiento.

4.2 Inmovilizado inmaterial

El inmovilizado inmaterial se registra a su precio de adquisición o coste de desarrollo, menos la amortización acumulada y las pérdidas por deterioro.

La Sociedad registra los costes asumidos durante la adquisición y desarrollo de *software* informático que puede separarse de un elemento de *hardware* relacionado como inmovilizado inmaterial. Estos costes se amortizan desde la fecha en que el sistema está listo para su uso y se amortizan linealmente generalmente durante un periodo de cinco años con ciertos desarrollos de software específicos amortizándose durante un periodo de hasta diez años.

4.3 Inmovilizado material

El inmovilizado material se registra a su coste histórico menos la depreciación acumulada y las pérdidas por deterioro. La Sociedad deprecia de forma lineal su inmovilizado material aplicando porcentajes anuales de depreciación durante su vida económica útil. La vida económica útil estimada del inmovilizado material es la siguiente:

Equipos informáticos: 4 años

Instalaciones técnicas: 15 años

4.3.1 Pagos anticipados relacionados con entregas

Los pagos anticipados relacionados con entregas se realizan para asegurar la entrega de aviones a las filiales del Grupo y son capitalizados como inmovilizado en curso a medida que se realizan y transferidos a flota dentro de inmovilizado material de las filiales del Grupo cuando se entrega el avión. Constituyen parte del precio de compra del avión.

4.4 Inversiones en empresas del Grupo

Las inversiones en el patrimonio neto de empresas del Grupo incluyen las entidades sobre las cuales la Sociedad ejerce control. En su reconocimiento inicial, las inversiones se registran a valor razonable, lo que generalmente corresponde con el valor razonable de la contraprestación pagada, más los costes directamente atribuibles a la transacción. Las inversiones en patrimonio neto se contabilizan posteriormente a su valor de coste, menos, en su caso, el importe de las correcciones valorativas por deterioro que correspondan o el importe de las distribuciones recibidas reconocidas contra el coste de la inversión.

4.5 Deterioro de activos no financieros

Los activos sujetos a amortización se revisan a efectos de deterioro siempre que acontecimientos o cambios de circunstancias indiquen que el importe registrado puede no ser recuperable.

Las inversiones en el patrimonio de empresas del Grupo no están sujetas a amortización y se someten a pruebas de deterioro con carácter anual. Cuando el importe registrado del activo excede su importe recuperable se reconoce una pérdida por deterioro correspondiente a la diferencia. El importe recuperable es el mayor entre el valor razonable de un activo menos los costes relacionados con su venta y el valor de su patrimonio neto, que se basa en los flujos de efectivo futuros de las unidades generadoras de efectivo relacionadas. 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.

4.6 Activos financieros y pasivos financieros

4.6.1 Activos financieros

a) Otros depósitos remunerados a corto plazo

El epígrafe "Otros depósitos remunerados a corto plazo", que se compone principalmente de fondos mantenidos en bancos y otras entidades financieras, se contabilizan al coste amortizado aplicando el método del tipo de interés efectivo.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

4. NORMAS DE REGISTRO Y VALORACIÓN continuación

4.6 Activos financieros y pasivos financieros continuación

4.6.1 Activos financieros continuación

b) Activos financieros disponibles para la venta

Los activos financieros disponibles para la venta son activos financieros que no son derivados incluyendo las inversiones cotizadas y no cotizadas, excluyendo las participaciones en subsidiarias y empresas asociadas. Tras el reconocimiento inicial, los activos financieros disponibles para la venta se registran a valor razonable, reconociendo cualquier cambio en el valor razonable en el Estado de ingresos y gastos reconocidos hasta que la inversión se vende o sufre un deterioro contable, momento en el cual las ganancias o pérdidas acumuladas, previamente reconocidas en el patrimonio neto, se registran en la Cuenta de resultados. Cuando no existe un mercado activo, el valor razonable se determina utilizando técnicas de valoración. Cuando el valor razonable no puede ser estimado con precisión, los activos se contabilizan al coste.

c) Derivados

Los instrumentos financieros derivados 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. La ganancia o pérdida resultante de la revaluación se reconoce en la Cuenta de pérdidas y ganancias a no ser que el instrumento financiero derivado se haya designado como una cobertura de flujo de caja futuro altamente probable y se haya evaluado como eficaz, en cuyo caso las pérdidas y ganancias se reconocen en patrimonio neto. Las ganancias y pérdidas registradas en patrimonio neto se reflejan en la Cuenta de pérdidas y ganancias cuando los flujos de caja cubiertos se registran en la Cuenta de pérdidas y ganancias o cuando ya no se espera que se produzca la partida cubierta.

d) Deterioro de activos financieros

La Sociedad evalúa en cada fecha del balance si un activo financiero o un grupo de activos financieros se han deteriorado.

Cuando existe evidencia objetiva de un deterioro, se procede a ajustar el valor en libros de los activos financieros contra la Cuenta de resultados.

La Sociedad, para determinar la pérdida por deterioro, procede a valorar la pérdida potencial de cada activo, así como de aquellos grupos de activos que presenten características de riesgo semejantes.

Instrumentos de deuda

Existe una evidencia objetiva de deterioro en los instrumentos de deuda, entendidos como las cuentas a cobrar y los créditos, cuando después de su reconocimiento inicial ocurre un evento que supone un impacto negativo en sus flujos de efectivo estimados futuros.

La Sociedad considera como activos deteriorados (activos dudosos) aquellos instrumentos de deuda para los que existen evidencias objetivas de deterioro, que hacen referencia fundamentalmente a la existencia de impagos, incumplimientos, refinanciaciones y a la existencia de datos que evidencien la posibilidad de no recuperar la totalidad de los flujos futuros pactados o que se produzca un retraso en su cobro.

La reversión del deterioro se reconoce como un ingreso en la Cuenta de pérdidas y ganancias. Dicha reversión tiene como límite el valor en libros del activo financiero que se habría registrado en la fecha de reversión si no se hubiese registrado el deterioro de valor.

Instrumentos patrimoniales

Existe una evidencia objetiva de que los instrumentos de patrimonio se han deteriorado cuando después de su reconocimiento inicial ocurre un evento o una combinación de ellos que indique que no se va a poder recuperar su coste debido a un descenso prolongado o significativo en su valor razonable.

La reversión de las correcciones valorativas por deterioro se registra en la Cuenta de pérdidas y ganancias, con el límite del valor en libros que tendría la inversión en la fecha de reversión si no se hubiera registrado el deterioro de valor. No es posible la reversión de las correcciones valorativas registradas en ejercicios anteriores para los activos financieros disponibles para la venta.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

4. NORMAS DE REGISTRO Y VALORACIÓN continuación

4.6 Activos financieros y pasivos financieros continuación

4.6.2 Pasivos financieros

Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar y préstamos

En el reconocimiento inicial, los pasivos financieros incluidos en esta categoría se registran a su valor razonable, que, salvo información en contrario, es el precio de la transacción, que equivale al valor razonable de la contraprestación recibida más los costes de transacción que les sean directamente atribuibles. No obstante, los débitos por acreedores comerciales y otras cuentas a pagar con vencimiento no superior a un año y que no tengan un tipo de interés contractual pueden valorarse a su valor nominal, cuando el efecto del descuento no sea significativo.

Tras su reconocimiento inicial, estos pasivos financieros se valoran a su coste amortizado. No obstante, las otras cuentas a pagar con vencimiento no superior a un año que, como indicado anteriormente, se reconocen inicialmente a su valor nominal, se continúan registrando por dicho importe.

4.6.3 Baja contable de activos y pasivos financieros

Los activos financieros se dan de baja en el balance de la Sociedad cuando los derechos contractuales sobre los flujos de caja de los activos financieros han vencido o cuando se han transferido, siempre y cuando los riesgos y los beneficios de la titularidad se transfieran sustancialmente. La Sociedad da de baja un pasivo financiero cuando la obligación se ha extinguido.

Si se intercambia un pasivo financiero actual por otro del mismo acreedor con unas condiciones sustancialmente diferentes, o si se modifican sustancialmente las condiciones de un pasivo actual, se tratará tal intercambio o modificación como una baja del pasivo original y el reconocimiento de un nuevo pasivo. La diferencia entre los valores en libros respectivos, se reconoce en la Cuenta de pérdidas y ganancias.

4.6.4 Deuda convertible

Los bonos convertibles se clasifican como instrumentos compuestos formados por un elemento de pasivo y un elemento de patrimonio. En la fecha de emisión, se calcula el valor razonable del elemento de pasivo usando el tipo de interés de mercado vigente para la deuda no convertible de similares características y posteriormente se registra a coste amortizado usando el método del interés efectivo hasta que el pasivo se extinga por conversión o vencimiento de los bonos, y se reconoce en el epígrafe "Bulos y otros valores negociables". La diferencia entre el producto de la emisión de los bonos convertibles y el valor razonable asignado al pasivo, que representa la opción implícita de conversión de la obligación en instrumentos de patrimonio del Grupo, se registra en el epígrafe "Otros instrumentos del patrimonio neto" en el Balance y no es objeto de una nueva valoración posterior.

Los costes de la emisión se distribuyen entre el elemento de pasivo y el elemento de patrimonio de los bonos convertibles, en su caso, en función de su valor en libros en la fecha de la emisión. La porción relacionada con el elemento de patrimonio se imputa directamente al patrimonio neto.

Los gastos por intereses relacionados con el pasivo se calculan aplicando al elemento de pasivo del instrumento el tipo de interés efectivo de títulos de deuda no convertible de características similares. La diferencia entre este importe y el interés abonado se suma al valor en libros del pasivo.

4.7 Autocartera

Las acciones propias adquiridas y mantenidas directamente por la Sociedad se clasifican como "autocartera" y se registran como deducciones de los Fondos propios al coste. Cuando dichas acciones se cancelan, el Capital social también se reduce por el valor nominal de las acciones canceladas, con un aumento en la Reserva de capital redimido. No se registran en la Cuenta de resultados las ganancias o pérdidas resultantes de la compra, venta, emisión o cancelación de acciones propias.

4.8 Efectivo y otros activos líquidos equivalentes

El efectivo y otros activos líquidos equivalentes comprenden el efectivo disponible y los depósitos mantenidos en entidades financieras, reembolsables a petición del titular o con vencimiento inferior a tres meses desde la fecha de adquisición, y que no están sujetos a un riesgo significativo de cambio de valor.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

4. NORMAS DE REGISTRO Y VALORACIÓN continuación

4.9 Transacciones en moneda extranjera

Las operaciones en moneda extranjera se registran inicialmente en la moneda funcional de la sucursal aplicando el tipo de cambio al contado vigente en la fecha de la operación. En cada fecha de balance, los saldos monetarios expresados en moneda extranjera se convierten a euros a los tipos de cambio vigentes a la fecha del balance. Las ganancias y pérdidas por cambio de divisa que resulten de la liquidación de esas operaciones, y de la conversión a euros de los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera a los tipos de cambio vigentes en la fecha del balance, se registran en la Cuenta de resultados.

Los activos netos de las operaciones en el extranjero se convierten a euros al tipo de cambio vigente en la fecha de balance y los beneficios y pérdidas se convierten a euros a los tipos de cambio medios durante el ejercicio. Las diferencias de conversión correspondientes se registran directamente en un componente separado de patrimonio neto hasta que se produzca la enajenación total o parcial de la inversión, en cuyo momento la porción correspondiente a la diferencia de conversión acumulada se reconoce en la Cuenta de resultados.

4.10 Impuesto de sociedades

Los activos y pasivos fiscales corrientes se valoran al importe que se espera cobrar o pagar a las autoridades fiscales, conforme a la legislación vigente.

Los impuestos de sociedades diferidos se registran en relación a todas las diferencias temporales existentes entre la base fiscal de los activos y pasivos y sus valores contables reflejados en las cuentas anuales, con las siguientes excepciones:

- Cuando la diferencia temporal de 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 temporales asociadas a inversiones en sociedades dependientes o empresas asociadas, cuando el momento de reversión de las diferencias temporales pueda controlarse y sea probable que éstas no se 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 temporales deducibles, los créditos fiscales derivados de ejercicios anteriores o las pérdidas fiscales.

4.11 Impuestos diferidos

Los activos y pasivos por impuestos diferidos no se descuentan y se valoran a los tipos impositivos que se estima vayan a ser de aplicación cuando se prevea realizar los activos o pagar los pasivos conforme a la legislación vigente.

El impuesto de sociedades 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 de sociedades se registra en la Cuenta de resultados.

4.12 Contabilización de ingresos y gastos

Los ingresos y gastos se contabilizan conforme al principio de devengo, con independencia de cuándo se produzca el flujo monetario o financiero resultante.

4.13 Provisiónes

Se reconocen provisiones cuando existe una obligación de un pasivo actual surgida como consecuencia de sucesos pasados y cuyo importe pueda estimarse de manera fiable. Se reconocen provisiones por reestructuración por gastos directos de una reorganización empresarial si existen planes suficientemente detallados y avanzados que se han anunciado debidamente a la fecha del balance a aquellos que se vean afectados.

Si el efecto es significativo, se descuentan los flujos de efectivo futuros utilizando un tipo que refleje, cuando proceda, los riesgos específicos de la provisión. Si se utiliza el descuento, el incremento de la provisión debido a la actualización del descuento se reconoce como un gasto financiero.

4.14 Pasivos a largo plazo por retribuciones al personal

La Sociedad ofrece un plan de pensiones de aportación definida a todos los empleados de IAG. Un plan de aportación definida es un plan de pensiones en virtud del cual la Sociedad paga aportaciones fijas a una entidad independiente. La Sociedad no tiene obligaciones legales o implícitas de pagar otras aportaciones si el fondo no mantiene suficientes activos para pagar a todos los empleados por los servicios prestados en períodos anteriores o en el periodo actual. Los costes por servicios prestados corrientes se reconocen en la Cuenta de resultados en el año en que se producen. Al cierre de cada ejercicio financiero, las aportaciones devengadas a pagar se reconocen en el Balance.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

4. NORMAS DE REGISTRO Y VALORACIÓN continuación

4.15 Operaciones con pagos basados en acciones

La Sociedad opera una serie de planes de pagos basados en acciones, que se liquidan mediante instrumentos de patrimonio, en virtud de los cuales la Sociedad concede instrumentos de patrimonio a los empleados como contraprestación por los servicios prestados. 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 oportuno (nota 17). 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 consolide el derecho a las opciones.

En la fecha de cada balance de situación, antes de la consolidación de derechos, se calcula el gasto acumulado, que representa en qué medida ha expirado el periodo de consolidación de derechos, teniendo en cuenta la estimación del equipo directivo sobre si alcanzarán o no las condiciones no de mercado, y por tanto el número de instrumentos de capital que se consolidarán en última instancia. Las variaciones que experimente el gasto acumulado desde la fecha de balance anterior se registran en la Cuenta de resultados con el correspondiente asiento en el patrimonio neto.

4.16 Dividendos

Las distribuciones de dividendos se reconocen como un pasivo en el ejercicio en que los dividendos son aprobados por los accionistas de la Sociedad. Los dividendos a cuenta se reconocen cuando se pagan; los dividendos complementarios cuando se autorizan en las juntas generales por los accionistas.

4.17 Partes vinculadas

Las operaciones con partes vinculadas se realizan en condiciones de mercado y se reconocen conforme a las normas de registro y valoración definidas en esta nota.

4.18 Clasificación de activos y pasivos entre corrientes y no corrientes

Los activos y pasivos se presentan en el Balance clasificados entre corrientes y no corrientes. Los activos y pasivos se clasifican como corrientes cuando están vinculados al ciclo normal de las operaciones de la Sociedad.

Si un activo o pasivo no está vinculado al ciclo ordinario de las operaciones pero la Sociedad prevé que el activo/pasivo vencerá/se liquidará, o tiene previsto venderlo en el plazo de 12 meses, también se clasifica como corriente si se mantiene con fines operativos o si está relacionado con efectivo y activos líquidos equivalentes.

Cualquier activo o pasivo cuyo uso está limitado a periodos superiores a un año, se clasifica como no corriente.

4.19 Compensación de instrumentos financieros

Activos y pasivos financieros son compensados y el importe neto incluido en el Balance de situación cuando existe un derecho legalmente exigible de compensar los importes reconocidos y existe la intención de liquidarlos por su importe neto o de realizar el activo y cancelar el pasivo simultáneamente.

5. ARRENDAMIENTOS

La Sociedad tiene un inmueble arrendado en Madrid suscrito por Iberia y que tiene una duración remanente de un año. El contrato incluye una opción para revisar la duración del arrendamiento anualmente. La Sociedad también cuenta con una oficina en Londres alquilada a British Airways. Este alquiler vence en tres años.

El coste anual de los contratos de arrendamiento y subarrendamiento asciende a 693.000 euros (2018: 694.000 euros). El importe de los pagos mínimos de arrendamiento futuros asciende a 558.000 euros (2018: 562.000 euros) para un periodo inferior a un año y 836.000 euros entre uno y tres años.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

6. INMOVILIZADO INMATERIAL

Los detalles y movimientos de la partida individual contenida en esta sección son:

Miles de euros	Desarrollo de sistemas
Valor neto contable	
Saldo a 1 de enero de 2018	1.253
Altas	488
Movimientos por cambio de divisas	(36)
Saldo a 31 de diciembre de 2018	1.705
Amortización y deterioro	(523)
Traspaso a empresas del Grupo	(1.277)
Movimientos por cambio de divisas	95
Saldo a 31 de diciembre de 2019	-

Durante el 2019, la Sociedad registró un deterioro relacionado con el desarrollo del inmovilizado intangible de 523.000 euros. El valor restante del inmovilizado se traspasó a otra empresa del Grupo.

7. INMOVILIZADO MATERIAL

Los detalles y movimientos de las partidas contenida en esta sección son:

Miles de euros	Instalaciones técnicas, y otro inmovilizado material	Equipos	Inmovilizado en curso ¹	Total
Coste				
Saldo a 1 de enero de 2018	45	99	51.936	52.080
Altas	-	-	34.527	34.527
Traspasos a empresas del Grupo	-	-	(69.212)	(69.212)
Saldo a 31 de diciembre de 2018	45	99	17.251	17.395
Traspasos a empresas del Grupo	-	-	(17.251)	(17.251)
Saldo a 31 de diciembre de 2019	45	99	-	144
Depreciación				
Saldo a 1 de enero de 2018	(45)	(99)	-	(144)
Saldo a 31 de diciembre de 2018	(45)	(99)	-	(144)
Saldo a 31 de diciembre de 2019	(45)	(99)	-	(144)
Valor neto contable a 31 de diciembre de 2018	-	-	17.251	17.251
Valor neto contable a 31 de diciembre de 2019	-	-	-	-

¹Se refiere a los pagos anticipados y opciones sobre aviones. En 2019, la Sociedad no transfirió opciones sobre ningún avión a empresas del Grupo (2018: 4 opciones) y no realizó ningún pago anticipado en relación a aviones (2018: 2 aviones).

La inversión en inmovilizado autorizada y contratada pero no registrada en las cuentas asciende a cero euros (diciembre de 2018: 60 millones de euros). Los compromisos de compra de inmovilizado estaban denominados en dólares estadounidenses, y por tanto estaban expuestos al impacto de los tipos de cambio. Los compromisos pendientes en 2018 se refirían a compras de flota.

El traspaso a empresas del Grupo se realiza al coste.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

8. INVERSIONES EN EL PATRIMONIO DE EMPRESAS DEL GRUPO

Los detalles y movimientos de las partidas individuales contenidas en esta sección son:

Miles de euros	1 enero	Altas	Dividendos percibidos	31 de diciembre
2019				
Instrumentos de patrimonio				
Coste	7.973.959	27.000	-	8.000.959
Dividendos percibidos	(342.766)	-	-	(342.766)
	7.631.193	27.000	-	7.658.193
2018				
Instrumentos de patrimonio				
Coste	7.752.853	221.106	-	7.973.959
Dividendos percibidos	(267.392)	-	(75.374)	(342.766)
	7.485.461	221.106	(75.374)	7.631.193

8.1 Descripción de los principales movimientos

El 10 de junio de 2019 y el 17 de diciembre de 2019, la Sociedad invirtió 17.000.000 euros y 10.000.000 respectivamente en el capital de FLY LEVEL S.L., que es una filial participada al 100 por cien.

Movimientos de años anteriores

El 1 de octubre de 2018 y el 28 de diciembre de 2018, la Sociedad recibió un pago de 90.073.000 euros y 14.287.000 euros respectivamente de Iberia. 75.374.000 euros se reconocieron contra el coste de la inversión y 28.986.000 euros se reconocieron como ingresos por dividendos.

El 20 de diciembre de 2018 se canceló el saldo pendiente del préstamo entre la Sociedad y Veloz Holdco, S.L.U. mediante la inversión de 146.000.000 euros en el capital de Veloz Holdco, S.L.U., que es una filial participada al 100 por cien.

El 11 de diciembre de 2018 la Sociedad invirtió 22.218.000 euros en el capital de IAG GBS Ltd, que es una filial participada al 100 por cien.

El 31 de diciembre de 2018 la Sociedad invirtió 4.888.000 euros en el capital de IAG Connect Ltd, que es una filial participada al 100 por cien.

El 14 de mayo de 2018 y el 22 de noviembre de 2018, la Sociedad invirtió 38.000.000 euros y 10.000.000 euros en el capital de FLY LEVEL S.L., que es una filial al 100 por cien.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

8. INVERSIONES EN EL PATRIMONIO DE EMPRESAS DEL GRUPO continuación

8.2 Descripción de las Inversiones

La información a 31 de diciembre relativa a las empresas del Grupo preparada de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera es la siguiente:

	Actividad empresarial	Porcentaje de participación ¹	Capital	Reservas	Resultado después de impuestos del ejercicio	Total Fondos Propios	Resultado de explotación	Dividendo recibido durante el ejercicio	Valor neto contable Miles de euros
2019 Miles de euros									
Iberia	Transporte aéreo de pasajeros	100%	743.420	672.921	376.762	1.793.103	481.508	181.965	2.388.548
Aer Lingus	Transporte aéreo de pasajeros	Indirecta ³	27.015	558.943	225.589	811.547	275.639	-	-
Vueling	Transporte aéreo de pasajeros	Indirecta ²	29.905	75.793	165.076	270.774	240.835	-	-
Veloz AERL Holding	Sociedad holding	100%	33	230.516	36.906	267.455	37.492	30.000	166.139
LEVEL	Sociedad holding	100%	760.000	256.780	277.088	1.293.868	61	-	836.000
	Transporte aéreo de pasajeros	100%	3	58.458	(39.262)	19.199	(29.735)	-	85.003
Miles de libras esterlinas									
British Airways	Transporte aéreo de pasajeros	100%	290.000	4.408.000	1.109.000	5.807.000	1.338.000	534.218	4.155.397
IAG Cargo	Gestión de carga aérea	100%	-	4.270	189	4.459	330	-	-
IAG GBS	Servicios empresariales	100%	20.000	(15.872)	(517)	3.611	479	-	22.218
IAG Connect	Plataforma de comercio electrónico	100%	-	1.233	752	1.985	928	-	4.888
Miles de zloty polacos									
IAG GBS Poland	Servicios empresariales	1% ⁴	-	3.403	1.015	4.418	1.533	-	-
Otras compañías del Grupo			n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
									7.658.193

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

8. INVERSIONES EN EL PATRIMONIO DE EMPRESAS DEL GRUPO continuación

8.2 Descripción de las Inversiones continuación

	Actividad empresarial	Porcentaje de participación ¹	Capital	Reservas	Resultado después de impuestos del ejercicio	Total Fondos Propios	Resultado de explotación	Dividendo recibido durante el ejercicio	Valor neto contable Miles de euros
2018 Miles de euros									
Iberia	Transporte aéreo de pasajeros	100%	743.420	619.548	414.466	1.777.434	435.777	28.986	2.388.548
Aer Lingus	Transporte aéreo de pasajeros	Indirecta ³	27.015	557.586	259.197	843.798	304.598	-	-
Vueling	Transporte aéreo de pasajeros	Indirecta ²	29.905	55.930	148.335	234.170	220.078	-	-
Veloz AERL Holding	Sociedad holding	100%	33	185.495	75.020	260.548	-	-	166.139
LEVEL	Sociedad holding	100%	760.000	38.070	218.710	1.016.780	(2)	74.000	836.000
	Transporte aéreo de pasajeros	100%	3	39.938	(8.376)	31.565	(27.469)	-	58.003
Miles de libras esterlinas									
British Airways	Transporte aéreo de pasajeros	100%	289.689	3.322.480	2.055.230	5.667.399	2.346.450	575.000	4.155.397
IAG Cargo	Gestión de carga aérea	100%	-	1.769	2.501	4.270	3.359	-	-
IAG GBS	Servicios empresariales	100%	20.000	(17.516)	1.276	3.760	1.266	-	22.218
IAG Connect	Plataforma de comercio electrónico	100%	-	3.483	(2.250)	1.233	(2.778)	-	4.888
Miles de zloty polacos									
IAG GBS Poland	Servicios empresariales	1% ⁴	5	2.216	1.188	3.409	1.182	-	-
Otras compañías del Grupo		n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-
									7.631.193

¹ IAG mantiene una inversión directa de un 90,02 por ciento en British Airways y una inversión indirecta del 86,45 por ciento en Iberia. La inversión indirecta restante de IAG está representada a través de las participaciones cruzadas entre British Airways e Iberia.

La Sociedad posee el 49,9 por ciento 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 por cien de los derechos económicos de estas sociedades. Las acciones restantes, que representan el 50,1 por ciento 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.

La Sociedad posee el 49,9 por ciento del número total de derechos de voto y el 99,65 por ciento del capital social nominal total de British Airways Plc, con casi el 100 por cien de los derechos económicos de dicha sociedad. El resto del capital nominal y de derechos de voto, que representan un 0,35 por ciento y un 50,1 por ciento respectivamente, corresponden al trustee establecido para implementar la estructura de nacionalidad de British Airways.

² IAG mantiene una inversión indirecta de 99,50 por ciento en Vueling mediante su subsidiaria, Iberia (45,85 por ciento) y Veloz (53,65 por ciento).

³ IAG posee una inversión indirecta del 100 por cien en Aer Lingus a través de su filial Aerl Holding.

⁴ IAG mantiene una inversión directa de un 1 por ciento en IAG GBS Poland y una inversión indirecta del 99 por ciento a través de IAG GBS.

IAG posee una inversión directa del 100 por cien en IAG Connect Limited.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

8. INVERSIONES EN EL PATRIMONIO DE EMPRESAS DEL GRUPO continuación

8.2 Descripción de las Inversiones continuación

IAG mantiene una inversión directa del 100 por cien en FLY LEVEL S.L.

El domicilio social de British Airways se encuentra en Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB, Londres, Reino Unido. La actividad principal de British Airways es la prestación de servicios aéreos internacionales y nacionales para el transporte de pasajeros y mercancías. Asimismo, presta servicios auxiliares, incluyendo BA Holidays y servicios de mantenimiento de aeronaves.

El domicilio social de Iberia se encuentra en Calle Martínez Villergas 49, 28027, Madrid, España. La actividad principal de Iberia es la prestación de servicios aéreos internacionales y nacionales para el transporte de pasajeros y mercancías. Adicionalmente, presta servicios auxiliares, incluyendo servicios de mantenimiento de aeronaves.

Veloz tiene su domicilio social en Parque de Negocios Mas Blau II Pla de l'Estany 5, 08820 El Prat de Llobregat, Barcelona, España. La principal actividad de Veloz es la adquisición y tenencia de acciones y otras participaciones en el capital de Vueling, así como la administración y enajenación de tales participaciones.

IAG Cargo tiene su domicilio social en Carrus Cargo Centre, PO Box 99, Sealand Road, London Heathrow Airport, Hounslow, Middlesex, TW6 2JS, Reino Unido. IAG Cargo tiene como principales actividades las ventas comerciales, la gestión y la asistencia de servicios de transporte aéreo de carga en las redes de British Airways, Iberia y Aer Lingus.

IAG GBS tiene su domicilio social en Waterside (HAA2), PO Box 365, Speedbird Way, Harmondsworth, Middlesex, UB7 0GB, Reino Unido. La actividad principal de esta sociedad es la prestación de servicios profesionales al Grupo IAG.

IAG GBS Poland tiene su domicilio social en ul. Opolska 114, 31-323 Cracovia, Polonia. La actividad principal de esta sociedad es la prestación de servicios profesionales al Grupo IAG.

AERL Holding tiene su domicilio social en Waterside (HAA2), PO Box 365, Speedbird Way, Harmondsworth, Middlesex, UB7 0GB, Reino Unido. La actividad principal es la adquisición y tenencia de participaciones en Aer Lingus Group DAC, así como la administración y enajenación de dichas participaciones.

FLY LEVEL S.L. tiene su domicilio social en El Caserío, Camino de La Muñoz, s/n, Iberia Zona Industrial nº 2, 28042, Madrid, España. La actividad principal es la prestación de servicios aéreos de pasajeros.

IAG Connect Limited tiene su domicilio social en el Aeropuerto de Dublín, Condado de Dublín, República de Irlanda. La actividad principal es la provisión de la plataforma de comercio electrónico a bordo del Grupo.

La Sociedad ha efectuado las comunicaciones correspondientes sobre la adquisición de su capital social a las sociedades filiales, indicadas en el artículo 155 de la Ley de Sociedades de Capital española.

8.3 Prueba de deterioro

Las inversiones en el patrimonio de empresas del Grupo principales comprenden a British Airways, Iberia, Veloz (la sociedad holding de Vueling) y AERL Holding (la sociedad holding de Aer Lingus).

Base para el cálculo de los importes recuperables

Los importes recuperables de las inversiones se basan en los flujos de efectivo futuros de las unidades generadoras de efectivo ("UGE") relacionadas.

Las proyecciones de flujos de caja se basan en los Planes de Negocio aprobados por las compañías operativas relevantes para un periodo de cinco años. Los flujos de caja extrapolados más allá de dicho periodo se proyectan con un incremento de las tasas de crecimiento a largo plazo. Las proyecciones de flujos de caja se descuentan aplicando la tasa de descuento antes de impuestos de la UGE.

Cada año las compañías operativas relevantes elaboran y aprueban Planes de negocio para cinco años, y el Consejo aprobó el Plan de Negocio a tres años del Grupo en el cuarto trimestre del año. Los flujos de caja de los Planes de negocio que se emplean en los cálculos de valor en uso reflejan toda la reestructuración del negocio que ha sido aprobada por el Consejo de Administración y que puede ser llevada a la práctica por la Dirección en el marco de los acuerdos alcanzados.

Principales hipótesis

Para cada una de las UGE, las principales hipótesis usadas en los cálculos del valor recuperable son las siguientes:

Por ciento	2019			
	British Airways	Iberia	Veloz	AERL Holding
Margen operativo	15	10-15	10-14	13-15
Crecimiento medio anual de los AKO	2-4	3	1-5	2-11
Tasa de crecimiento a largo plazo	2,2	1,8	1,5	1,8
Tasa de descuento antes de impuestos	8,0	9,1	9,4	8,0

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

8. INVERSIONES EN EL PATRIMONIO DE EMPRESAS DEL GRUPO continuación

8.3 Prueba de deterioro continuación

Por ciento	2018			
	British Airways	Iberia	Veloz	AERL Holding
Margen operativo ajustado	15	9-15	11-15	15
Crecimiento medio anual de los AKO	3-4	5-6	9-10	7-8
Tasa de crecimiento a largo plazo	2,3	2,0	1,9	1,8
Tasa de descuento antes de impuestos	8,3	9,0	8,4	8,3

El margen operativo ajustado por arrendamientos de flota es el resultado operativo medio anual ajustado por los costes de arrendamientos operativos, expresado como porcentaje de los ingresos a lo largo del Plan de Negocio de cinco años. Se expresa como un rango de porcentajes y está basado en la evolución histórica, las expectativas de la Dirección sobre el desarrollo del mercado y la incorporación de riesgos en las estimaciones de flujo de efectivo.

El crecimiento de los AKO es el incremento medio anual a lo largo del Plan de Negocio, basado en la evolución histórica y las previsiones de mercado de la Dirección.

La tasa de crecimiento a largo plazo se calcula para cada UGE en función de la exposición media ponderada prevista en cada mercado primario, usando el producto interior bruto (PIB) (fuente: *Oxford Economics*). Los planes de las aerolíneas para su red se revisan anualmente en el marco del Plan de Negocio y reflejan los planes de la Dirección en respuesta a riesgos u oportunidades de mercado específicos.

Las tasas de descuento antes de impuestos representan la evaluación del mercado actual de los riesgos específicos de cada UGE, teniendo en cuenta el valor temporal del dinero y los riesgos subyacentes de su mercado primario. El cálculo de la tasa de descuento está basado en las circunstancias de la industria aérea, el Grupo y sus UGE. Se obtiene a partir del coste medio ponderado del capital (WACC). El WACC tiene en cuenta tanto la deuda como el capital a disposición de las aerolíneas. El coste del capital se obtiene de la rentabilidad sobre la inversión que esperan obtener los inversores de aerolíneas y el coste de la deuda se basa en líneas generales en los préstamos remunerados 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 impuestos futuros.

Resumen de los resultados

No se ha considerado necesario reconocer un deterioro de las inversiones de la Sociedad en el ejercicio 2019 o 2018. Se han tenido en cuenta sensibilidades adicionales para cada UGE. Ningún cambio razonable que puedan sufrir las principales hipótesis sobre cualquiera de las UGE provocaría que los importes contables de las inversiones excedan de los importes recuperables.

9. INSTRUMENTOS FINANCIEROS

9.1 Activos financieros

El detalle de los activos financieros de la Sociedad a 31 de diciembre por tipo y clasificación a efectos de medición es el siguiente:

A 31 de diciembre de 2019 Miles de euros	Préstamos y partidas a cobrar	Activos a valor razonable por la Cuenta de resultados		Disponibles para la venta	Total
Activos no corrientes					
Préstamos a empresas del Grupo (nota 16.1)	184.234	-	-	-	184.234
Inversión en otros instrumentos de patrimonio (nota 9.1.2)	-	-	14.536	14.536	14.536
	184.234	-	14.536	198.770	
Activos corrientes					
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar (nota 9.1.1)	212.506	-	-	-	212.506
Préstamos a empresas del Grupo (nota 16.1)	8.822	-	-	-	8.822
Efectivo y equivalentes (nota 10)	694.083	-	-	-	694.083
	915.411	-	-	915.411	

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

9. INSTRUMENTOS FINANCIEROS continuación

9.1 Activos financieros continuación

A 31 de diciembre de 2018 Miles de euros	Préstamos y partidas a cobrar	Activos a valor razonable por la Cuenta de resultados	Disponibles para la venta	Total
Activos no corrientes				
Préstamos a empresas del Grupo (nota 16.1)	161.797	-	-	161.797
Inversión en otros instrumentos de patrimonio (nota 9.1.2)	-	-	8.120	8.120
Otros activos financieros	1.807	-	-	1.807
	163.604	-	8.120	171.724
Activos corrientes				
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar (nota 9.1.1)	92.230	-	-	92.230
Préstamos a empresas del Grupo (nota 16.1)	13.540	-	-	13.540
Derivados	-	8.099	-	8.099
Efectivo y equivalentes (nota 10)	337.704	-	-	337.704
	443.474	8.099	-	451.573

9.1.1 Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar

El desglose de la partida Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar al 31 de diciembre es el siguiente:

Miles de euros	2019	2018
Corrientes		
A recibir de empresas del Grupo (nota 16.1)	201.678	87.185
Otros deudores	10.828	5.045
	212.506	92.230

9.1.2 Inversiones no corrientes en otros instrumentos de patrimonio

El desglose de la partida de Inversiones no corrientes en otros instrumentos de patrimonio al 31 de diciembre es el siguiente:

Miles de euros	2019	2018
Coste		
Inversiones no cotizadas	14.536	8.120
	14.536	8.120

9.2 Pasivos financieros

El detalle de los pasivos financieros de la Sociedad a 31 de diciembre por tipo y clasificación a efectos de medición es el siguiente:

Miles de euros	Préstamos y otras partidas a pagar 2019	Préstamos y otras partidas a pagar 2018
Pasivos no corrientes		
Obligaciones y otros valores negociables		
Empresas del Grupo (nota 16.1)	1.448.995	937.437
	1.047.515	620.644
	2.496.510	1.558.081
Pasivos corrientes		
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar (nota 9.2.1)	25.491	15.415
Empresas del Grupo (nota 16.1)	46.587	114.231
Obligaciones y otros valores negociables	13.125	4.375
	85.203	134.021

El Grupo emitió dos bonos senior no garantizados convertibles en acciones ordinarias de IAG en noviembre de 2015; 500 millones de euros, con un cupón fijo del 0,25 por ciento, que generó unos fondos netos de 494 millones de euros y vence en 2020, y 500 millones de euros, con un cupón fijo del 0,625 por ciento, que generó unos fondos netos de 494 millones de euros y vence en 2022. El precio de conversión para ambos tramos quedó fijado con una prima del 62,5 por ciento respecto al precio de las acciones del Grupo en la fecha de emisión. El Grupo mantiene una opción para reembolsar el bono convertible restante al importe del principal, junto con los intereses devengados, no antes de los dos años anteriores a la fecha de vencimiento final. En julio de 2019, el Grupo amortizó anticipadamente la totalidad de los bonos convertibles al 0,25% de interés por valor de 500 millones de euros y con vencimiento en 2020, sin convertirlos en acciones ordinarias.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

9. INSTRUMENTOS FINANCIEROS continuación

9.2 Pasivos financieros continuación

En julio de 2019, el Grupo realizó dos emisiones de bonos senior no garantizados por un nominal total de 1.000 millones de euros: 500 millones de euros con vencimiento el 4 de julio de 2023 y 500 millones de euros con vencimiento el 4 de julio de 2027. Los bonos devengan interés fijo del 0,50% del 1,50% respectivamente, pagadero a plazo vencido. Los bonos se emitieron al 99,417% y al 98,803% de su principal respectivamente y, a no ser que se amorticen o compren y cancelen anticipadamente, se amortizarán al 100% de su importe principal en sus fechas respectivas de vencimiento.

9.2.1 Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar

Al 31 de diciembre, el desglose de los acreedores comerciales y otras cuentas a pagar es el siguiente:

Miles de euros	2019	2018
Corriente		
Acreedores varios	15.768	7.917
Remuneraciones pendientes de pago	9.723	7.498
	25.491	15.415

9.2.2 Información sobre el periodo medio de pago a proveedores

La información relativa al periodo medio de pago a proveedores en transacciones comerciales a 31 de diciembre es la siguiente:

Días	2019	2018
Periodo medio de pago a proveedores	58	60
Ratio de operaciones pagadas	59	58
Ratio de operaciones pendientes de pago	47	80
	2019	2018
Total pagos realizados	26.117	43.470
Total pagos pendientes	2.206	4.242

10. EFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS EQUIVALENTES

Al 31 de diciembre, el Efectivo y otros activos líquidos equivalentes es el siguiente:

Miles de euros	2019	2018
Tesorería	80.415	195.548
Otros activos líquidos equivalentes	613.668	142.156
	694.083	337.704

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la Sociedad no tenía descubiertos bancarios pendientes de cancelación.

No existen restricciones en la utilización de estos importes.

11. FONDOS PROPIOS - CAPITAL Y RESERVAS

11.1 Capital social

Al 31 de diciembre de 2019, el capital suscrito de la Sociedad era de 996.016.000 euros dividido en 1.992.033.000 acciones ordinarias de la misma clase y serie y con un valor nominal de 0,50 euros cada una, totalmente pagadas y suscritas.

A continuación se indican los accionistas y las participaciones que ostentan al 31 de diciembre:

Por ciento	2019	2018
Accionistas significativos		
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	21,426	21,426
Capital Research and Management Company	10,013	10,722
Europacific Growth Fund	5,261	5,388
Lansdowne Partners International Limited	3,957	1,712
Invesco Limited	2,050	0,984
Lansdowne Developed Markets Master Fund Limited	1,999	-
Citadel Multi-Strategy Equities Master Fund Limited	1,006	-
BlackRock Inc	-	3,128
Otros accionistas	54,288	56,640
	100	100

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

11. FONDOS PROPIOS - CAPITAL Y RESERVAS continuación

11.1 Capital social continuación

A continuación se indican el capital social y la prima de emisión de la Sociedad:

	Número de acciones	Capital social	Prima de emisión	Miles	Miles de euros	Miles de euros
A 31 de diciembre de 2018		1.992.033	996.016		6.021.802	
Dividendo especial de 2019 de 0,35 euros por acción		-	-		(694.507)	
A 31 de diciembre de 2019: Acciones ordinarias de 0,50 euros cada una	1.992.033	996.016	5.327.295			

11.2 Reservas y resultados de ejercicios anteriores

A continuación se indican los movimientos registrados en reservas durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre:

Miles de euros	1 de enero	Aplicación del resultado de ejercicios anteriores	Consolidación de planes basados en acciones	Conversión del bono	Dividendo	Cancelación de las acciones de autocartera	Reserva por capital amortizado	31 de diciembre
2019								
Reserva legal	205.799	-	-	-	-	-	-	205.799
Otras reservas	(983.770)	374.600	726	38.418	(327.411)	-	-	(897.437)
	(777.971)	374.600	726	38.418	(327.411)	-	-	(691.638)
2018								
Reserva legal	179.196	26.603	-	-	-	-	-	205.799
Otras reservas	(536.749)	313.688	1.577	-	(294.709)	(500.555)	32.978	(983.770)
	(357.553)	340.291	1.577	-	(294.709)	(500.555)	32.978	(777.971)

De acuerdo con la Ley de Sociedades de Capital española, la reserva legal, mientras no supere el límite del 20 por ciento del capital social, no es distribuible a los accionistas y sólo podrá destinarse, en el caso de no tener otras reservas disponibles, a la compensación de pérdidas. Esta reserva podrá utilizarse igualmente para ampliar el capital social en la parte que exceda del 10 por ciento del capital ya ampliado.

Como permite la Ley de Sociedades de Capital española, la Sociedad puede reducir su capital social sin conceder a sus acreedores el derecho a objetar reconocido en conexión con dicha reducción de capital si reconoce, a partir de sus reservas no restringidas, una reserva por capital amortizado por un importe igual al valor nominal de las acciones canceladas. Esta reserva solo puede usarse si se cumplen los mismos requisitos que se aplican a la reducción del capital social.

11.3 Patrimonio neto – Reserva de valoración

A continuación se desglosan los movimientos del epígrafe de ajustes por cambios de valor durante los ejercicios finalizados el 31 de diciembre:

Miles de euros	1 de enero	Ajustes de valoración	31 de diciembre
2019			
Diferencias de conversión	(3.601)	(1.134)	(4.735)
	(3.601)	(1.134)	(4.735)
2018			
Diferencias de conversión	(337)	(3.264)	(3.601)
	(337)	(3.264)	(3.601)

Las diferencias de conversión incluyen el impacto derivado de la conversión de la divisa funcional de la sucursal del Reino Unido a la moneda de presentación contable de la Sociedad.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

11. FONDOS PROPIOS - CAPITAL Y RESERVAS continuación

11.4 Autocartera

La Sociedad tiene autoridad para obtener acciones propias, sujeto a unas condiciones específicas. El saldo de autocartera está formado por acciones que la Sociedad posee directamente. Durante el año se entregaron en total 1.019.000 acciones (2018: 1.219.000) a empleados como resultado de la consolidación de los planes de acciones para empleados. A 31 de diciembre de 2019, la Sociedad poseía 7.702.000 acciones (2018: 8.722.000) que representan el 0,39 por ciento del capital social emitido de la Sociedad. Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018, la Sociedad compró directamente 65.956.660 acciones, que se mantienen como autocartera, como parte de un programa de recompra de 500 millones de euros lanzado en mayo de 2018. Estas acciones se compraron a un precio medio ponderado de 7,58 euros por acción. Al finalizarse el programa, estas acciones de autocartera se cancelaron.

Miles de euros	1 de enero	Compra de autocartera	Cancelación de acciones de autocartera	Consolidación de planes de pagos basados en acciones	31 de diciembre
2019					
Autocartera	(67.292)	-	-	7.724	(59.568)
	(67.292)	-	-	7.724	(59.568)
2018					
Autocartera	(76.737)	(500.000)	500.000	9.445	(67.292)
	(76.737)	(500.000)	500.000	9.445	(67.292)

11.5 Otros instrumentos de patrimonio neto

El detalle de los saldos relativos a otros instrumentos de patrimonio neto es el siguiente:

Miles de euros	1 de enero	Movimientos de otros instrumentos de patrimonio neto	31 de diciembre
2019			
Coste del pago basado en acciones (nota 17)	217.097	32.874	249.971
Consolidación del pago basado en acciones	(131.283)	(14.583)	(145.866)
Componente de patrimonio de la emisión de bonos convertibles (nota 9.2)	100.938	(38.902)	62.036
	186.752	(20.611)	166.141
2018			
Coste del pago basado en acciones (nota 17)	186.373	30.724	217.097
Consolidación del pago basado en acciones	(114.444)	(16.839)	(131.283)
Componente de patrimonio de la emisión de bonos convertibles (nota 9.2)	100.938	-	100.938
	172.867	13.885	186.752

12. SITUACIÓN FISCAL

12.1 Impuesto corriente

El detalle de los saldos relativos a activos y pasivos fiscales al 31 de diciembre es el siguiente:

Miles de euros	2019	2018
Otros saldos con la Administración Pública:		
Otros saldos con la Administración Pública:		
Activo por impuesto corriente en España	88.718	216.874
Deudores, empresas del Grupo (impuesto) en España	45.285	11.015
Pasivo por impuesto corriente en el Reino Unido	(447)	(1.039)
Acreedores, empresas del Grupo (impuesto) en el Reino Unido	(4.061)	(2.185)
Provisiones para impuestos	(4.347)	(4.576)
Contribuciones a abonar a la Seguridad Social	(16.538)	(12.308)
IVA acreedor	4.592	1.185
Retenciones de impuesto sobre el dividendo a cuenta	(53.285)	(54.640)
	59.917	154.326

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

12. SITUACIÓN FISCAL continuación

12.1 Impuesto corriente continuación

La conciliación entre el resultado del ejercicio y la base imponible es la siguiente:

Miles de euros	2019	2018
Resultado del ejercicio de operaciones continuadas	763.583	662.180
Impuesto corriente	(17.406)	(6.963)
Impuesto diferido	(844)	(759)
Ajustes de ejercicios anteriores	799	6.711
Beneficio antes de impuestos	746.132	661.169
Diferencias permanentes	(819.974)	(692.939)
Diferencias temporales	4.444	6.805
Base imponible	(69.398)	(24.965)

La conciliación entre el resultado contable y el crédito fiscal es la siguiente:

Miles de euros	2019			2018		
	Total	España	Reino Unido	Total	España	Reino Unido
Resultado antes de impuestos	746.132	751.012	(4.880)	661.169	655.882	5.287
Impuestos bajo la carga impositiva estándar en España y el Reino Unido	(186.826)	(187.753)	927	(164.976)	(163.971)	(1.005)
Diferencias permanentes que aumentan la carga fiscal	206.808	206.287	521	173.217	173.217	-
Diferencias permanentes que disminuyen la carga fiscal	(1.732)	(8)	(1.724)	(519)	-	(519)
Provisiones para impuestos	-	-	-	(3.976)	-	(3.976)
Ajustes de ejercicios anteriores	(799)	(220)	(579)	(2.735)	(2.058)	(677)
Abono/(carga) impositiva	17.451	18.306	(855)	1.011	7.188	(6.177)

Las diferencias permanentes que disminuyen la carga fiscal se relacionan con los dividendos de las subsidiarias no sujetos a impuestos; las penalizaciones pagadas y las diferencias permanentes que aumentan la carga fiscal se relacionan con los pagos basados en acciones.

Con relación a los ingresos y gastos reconocidos directamente en reservas, las diferencias permanentes que disminuyen la carga fiscal se relacionan con el movimiento en reservas (reservas legales y estatutarias y otras reservas) y otros instrumentos de patrimonio. Las diferencias permanentes que aumentan la carga fiscal se relacionan con los pagos basados en acciones.

A partir del 1 de enero de 2015, las sociedades españolas IAG, Vueling, Veloz, la sucursal española de Avios, la sucursal española de IAG GBS y la sucursal española de IAG Cargo presentaron declaraciones fiscales consolidadas en el marco de la unidad fiscal de España (0061/15, de conformidad con el Título VII, Capítulo VI, de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre 2014, del Impuesto sobre Sociedades de España). FLY LEVEL S.L. se unió a la unidad fiscal de España el 7 de noviembre de 2017. Yellow Handling S.L. se unió a la unidad fiscal de España el 17 de octubre de 2019. IAG se encarga de presentar las declaraciones fiscales consolidadas con aquellas otras empresas que pertenezcan a dicha unidad fiscal.

12.1.1 Base imponible

Las pérdidas fiscales para el ejercicio cerrado el 31 de diciembre surgen entre el Reino Unido y España como se explica a continuación:

	2019			2018		
	Total	España	Reino Unido	Total	España	Reino Unido
Beneficio antes de impuestos	746.132	751.012	(4.880)	661.169	655.882	5.287
Diferencias permanentes	(819.974)	(825.114)	5.140	(692.939)	(692.872)	(67)
Diferencias temporales	4.444	-	4.444	6.805	-	6.805
Base imponible	(69.398)	(74.102)	4.704	(24.965)	(36.990)	12.025

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

12. SITUACIÓN FISCAL continuación

12.2 Provisiones corrientes

Miles de euros	2019	2018
Provisiones para impuestos	4.347	4.576
	4.347	4.576

En virtud de la normativa fiscal en vigor, las declaraciones de impuestos en España no pueden considerarse definitivas hasta que han sido revisadas por las autoridades tributarias o hasta que expira el periodo de inspección de cuatro años. En diciembre de 2015, la Agencia Tributaria española abrió auditorías relativas a todos los pagos de impuesto de sociedades, IVA y retenciones a los que está sujeta la Sociedad durante los cuatro años anteriores. La provisión para impuestos de 600.000 euros (2018: 600.000 euros) registrada en el balance surgió a consecuencia de posibles divergencias en la interpretación de la legislación tributaria aplicable a las transacciones de la Sociedad.

En virtud de la normativa tributaria en vigor, las declaraciones de impuestos en el Reino Unido no pueden considerarse definitivas hasta que han sido revisadas por las autoridades tributarias o hasta que expira el periodo de inspección de seis años para las bases imponibles. En diciembre de 2016, la Autoridad Tributaria del Reino Unido inició una inspección sobre el impuesto de sociedades. Los consejeros de la Sociedad han decidido crear una provisión para impuestos de 3.747.000 euros (2018: 3.976.000 euros) que surge a consecuencia de posibles divergencias en la interpretación de la legislación tributaria aplicable a las transacciones de la Sociedad.

12.3 Activos por impuesto diferido

El detalle y los movimientos de las distintas partidas que componen los activos por impuesto diferido a 31 de diciembre son los siguientes:

Miles de euros	1 de enero	Variaciones reflejadas en			31 de diciembre
		Cuenta de resultados	Patrimonio neto	Diferencias de tipo de cambio	
2019					
Diferencias temporales sobre pagos basados en acciones	6.755	844	(279)	284	7.604
	6.755	844	(279)	284	7.604
2018					
Diferencias temporales sobre pagos basados en acciones	6.404	759	(122)	(286)	6.755
	6.404	759	(122)	(286)	6.755

El activo por impuesto diferido se ha contabilizado al tipo impositivo británico del 19 por ciento (2018: 19 por ciento).

12.4 Pasivos por impuesto diferido

El pasivo por impuesto diferido, relacionado con diferencias temporales en beneficios no repatriados era de 3.000.000 euros (2018: 3.000.000 euros), que se contabilizó al tipo impositivo español del 25 por ciento (2018: 25 por ciento).

12.5 Atribuciones fiscales no reconocidas

La Sociedad tiene 8 millones de euros de pérdidas fiscales que surgieron en España en 2014 antes de que se formara la unidad fiscal y 24 millones de euros en diferencias temporarias deducibles que surgieron en España en 2015 y 2016. Estas no se reconocen.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

12. SITUACIÓN FISCAL continuación

12.6 Pasivos contingentes relacionados con impuestos

La Sociedad tiene determinados pasivos contingentes, en todos los impuestos, que a 31 de diciembre de 2019 ascendían a 90 millones de euros. No es probable que se produzcan pérdidas sustanciales derivadas de dichos pasivos contingentes. Por lo tanto, la Compañía no considera adecuado realizar una provisión por estos importes. Incluido dentro de los pasivos contingentes relacionados con impuestos se encuentra lo siguiente:

Ganancias resultantes de la fusión

Tras las inspecciones fiscales relativas al periodo de 2011 a 2014, la Agencia Tributaria española dirigió a la Sociedad una valoración de liquidación del impuesto sobre sociedades relacionada con la fusión entre British Airways e Iberia en 2011. Esta valoración de liquidación asciende a 69 millones de euros y se traduce en un pasivo contingente de 90 millones de euros incluyendo los intereses devengados. Posteriormente, la Sociedad interpuso un recurso contra la propuesta de liquidación ante el Tribunal Económico-Administrativo Central (TEAC). El 23 de octubre de 2019, el TEAC falló a favor de la Agencia Tributaria española. Tras esto, la Sociedad recurrió el fallo ante la Audiencia Nacional el 20 de diciembre de 2019. La Sociedad no espera que se celebre la vista en la Audiencia Nacional antes de 2021.

La Sociedad cuestiona los aspectos técnicos de la valoración de liquidación y el fallo del TEAC, tanto en lo que respecta al hecho de que se produjera una ganancia como a la cuantía de dicha ganancia. La Sociedad considera que tiene argumentos sólidos para fundamentar sus recursos. La Sociedad no considera adecuado provisionar estos importes y, por lo tanto, ha reconocido esta cuestión como un pasivo contingente.

13. INGRESOS Y GASTOS

13.1 Ingresos

La Sociedad tiene una única actividad, tal y como se describe en la nota 1, que es la adquisición, tenencia, administración y enajenación de acciones o participaciones en otras sociedades y la prestación de servicios profesionales a dichas empresas. La distribución del importe neto de la cifra de negocios de la Sociedad por mercados geográficos, para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre, es la siguiente:

Miles de euros	2019	2018
Ingresos por área de venta geográfica:		
Reino Unido	68.341	67.233
	68.341	67.233

13.2 Ingresos y gastos financieros

El detalle de los saldos relativos a ingresos y gastos financieros es el siguiente:

Miles de euros	2019	2018
Ingresos financieros		
De terceros	140	174
De empresas del Grupo y asociadas	13.110	5.350
	13.250	5.524
Gastos financieros		
Por deudas con empresas del Grupo y asociadas	(15.905)	(8.190)
Intereses pagaderos sobre bonos convertibles y otros valores negociables	(41.362)	(23.573)
A pagar por deudas con terceros	(2.662)	(2.315)
	(59.929)	(34.078)
Cambios en el valor razonable de los instrumentos financieros		
Cambios en el valor razonable de los instrumentos financieros	(18.715)	3.696
	(18.715)	3.696

Durante el ejercicio, la Sociedad reconoció una pérdida de 18.715.000 euros relacionada con derivados de divisa contratados para mitigar la exposición resultante de los dividendos recibidos de empresas del Grupo en divisas distintas del euro y, la cancelación de derivados relacionados con la inversión de IAG en instrumentos de patrimonio.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

13. INGRESOS Y GASTOS continuación

13.3 Gastos de personal

El desglose de los gastos de personal es el siguiente:

Miles de euros	2019	2018
Sueldos, salarios y otros gastos		
Sueldos y salarios	30.102	28.551
Coste de pagos basados en acciones (nota 17)	14.381	12.689
Cargas sociales		
Seguridad social	4.665	5.707
Otros gastos sociales	3.311	3.213
	52.459	50.160

La Sociedad ofrece un plan de pensiones de aportación definida a todos los empleados de IAG. Las aportaciones realizadas a planes de aportación definida durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019 ascendieron a un total de 3.311.000 euros (2018: 3.213.000 euros) que se han registrado en Otros gastos sociales.

14. MONEDA EXTRANJERA

IAG es una empresa española con una sucursal en el Reino Unido, que tiene como moneda funcional la libra esterlina. El detalle de los activos y pasivos de la sucursal del Reino Unido, todos denominados en libras esterlinas, es el siguiente:

Libras esterlinas (en miles)	2019	2018
Activos		
Inmovilizado inmaterial	-	1.534
Inversión en otros instrumentos de patrimonio	36.314	31.294
Activo por impuesto diferido	6.437	6.080
Importes a cobrar de empresas del Grupo	175.803	77.791
Otras cuentas a cobrar	4.881	25.709
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	26.312	8.519
	249.747	150.927
Pasivos		
Pasivo por impuesto corriente	3.623	2.902
Provisiones por impuestos	3.366	3.579
Otros impuestos y cargas sociales	13.997	11.892
Devengos	19.167	12.638
Importes a pagar a empresas del Grupo	282.644	34.758
	322.797	65.769
(Pasivos)/activos netos	(73.050)	85.158

A 31 de diciembre de 2018, la Sociedad también mantenía saldos en efectivo en coronas noruegas por importe de 21.687.000 euros.

La Cuenta de pérdidas y ganancias, denominada en miles de libras esterlinas, de la sucursal es la siguiente:

Libras esterlinas (en miles)	2019	2018
Ingresos	60.115	59.163
Ingresos financieros	160	186
Gastos de personal	(41.756)	(38.861)
Otros costes	(21.195)	(15.590)
Gastos financieros	(1.552)	(255)
Resultado antes de impuestos del ejercicio	(4.228)	4.643

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

15. GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO

Dada la naturaleza del modelo de negocio de la Sociedad y de su habilidad para pagar dividendos a sus accionistas, la Sociedad está expuesta principalmente al riesgo de capital y de crédito.

Riesgo de crédito

El riesgo de crédito surge cuando un proveedor u otra contraparte de un instrumento financiero incumplen sus obligaciones contractuales. La principal exposición de la Sociedad al riesgo financiero crediticio de contraparte procede de las inversiones en depósitos monetarios, de las transacciones de derivados y de los depósitos contratados con bancos y, en menor medida, de las cuentas por cobrar. La exposición en esta área se atenúa gracias a que todas las inversiones de efectivo y todas las transacciones de derivados están sujetas a la política sobre la exposición al riesgo crediticio de contraparte del departamento de Tesorería del Grupo IAG, que establece límites y supervisa la exposición en todo el Grupo a las contrapartes.

El importe contable de los activos financieros representa la exposición máxima al riesgo crediticio.

Riesgo de mercado

La Sociedad realiza actividades comerciales de derivados de cambio de divisas para mitigar la exposición surgida por los posibles dividendos recibidos en divisas distintas del euro.

Riesgo de liquidez

La Sociedad mantiene depósitos monetarios en instituciones financieras a efectos de gestionar la exposición al riesgo de liquidez. Dada la disponibilidad a corto plazo de dichos depósitos, el análisis de vencimientos de los activos financieros de la Sociedad no se considera relevante.

La Sociedad contaba con líneas de descubierto no utilizadas por un total de 20.000.000 euros con vencimiento a un año. Los fondos dispuestos en virtud de estas líneas de descubierto están sujetos al tipo del EURIBOR vigente con un margen acordado de 90 puntos básicos. Durante el ejercicio no se dispuso de fondos en efectivo.

Riesgo de capital

Los objetivos de gestión de capital de la Sociedad consisten en proteger la capacidad del Grupo para seguir operando conforme al principio de empresa en funcionamiento, para mantener una estructura de capital óptima a fin de reducir el coste de capital y proveer retornos futuros a sus accionistas.

16. OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS

Las partes vinculadas de la Sociedad a 31 de diciembre de 2019 son las siguientes:

	Naturaleza de la relación
British Airways Plc	Otras empresas del Grupo
Iberia Líneas Aéreas de España S.A. Operadora	Otras empresas del Grupo
Veloz Holdco, S.L.U.	Otras empresas del Grupo
IAG Cargo Ltd	Otras empresas del Grupo
Vueling Airlines, S.A.	Otras empresas del Grupo
IAG GBS Ltd	Otras empresas del Grupo
IAG GBS Poland sp. z o.o.	Otras empresas del Grupo
AERL Holding Limited	Otras empresas del Grupo
Aer Lingus Group DAC	Otras empresas del Grupo
Avios Group (AGL) Limited	Otras empresas del Grupo
IAG Connect	Otras empresas del Grupo
FLY LEVEL S.L.	Otras empresas del Grupo
FLYLEVEL UK Limited	Otras empresas del Grupo
Capital Research and Management Company	Accionista significativo
Europacific Growth Fund	Accionista significativo
Invesco Limited	Accionista significativo
Lansdowne Developed Markets Master Fund Limited	Accionista significativo
Lansdowne Partners International Limited	Accionista significativo
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	Accionista significativo
Citadel Multi-Strategy Equities Master Fund Limited	Accionista significativo
Administradores y alta dirección	Consejeros y Comité de Dirección

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

16. OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS continuación

16.1 Entidades vinculadas

Las siguientes operaciones tuvieron lugar con entidades vinculadas en los ejercicios financieros finalizados el 31 de diciembre:

Miles de euros	2019	2018
Ingresos de las operaciones		
Servicios prestados a empresas del Grupo	68.341	67.233
Ingresos por dividendos percibidos de empresas del Grupo	825.146	692.871
Compras de bienes y servicios		
Compras a empresas del Grupo	9.572	8.441
Ingresos financieros		
Por cobrar por deudas con empresas del Grupo	13.110	5.350
Gastos financieros		
Por pagar por deudas con empresas del Grupo	15.905	8.190
Traspasos de activos a empresas del Grupo		
	18.528	69.212
Saldos a Diciembre		
	2019	2018
Cuentas por cobrar de partes vinculadas		
Importes pendientes de cobro de empresas del Grupo	201.678	87.185
Préstamo a cobrar de empresas del Grupo	193.056	175.337
Cuentas por pagar a partes vinculadas		
Importes pendientes de pago a empresas del Grupo	40.316	27.632
Préstamo a pagar a empresas del Grupo	1.053.786	707.243

Los detalles de los préstamos por cobrar de empresas del Grupo son los siguientes:

Miles de euros	Importe pendiente a 31 de diciembre		Fecha de vencimiento	Tipo de interés	Ingresos financieros	
	2019	2018			2019	2018
Veloz	-	-	n/a	EURIBOR a 6 meses +0,90%	-	842
IAG GBS	3.030	2.402	2020	LIBOR a 6 meses +0,90%	43	44
AERL Holdings	60.425	38.888	2021	EURIBOR a 6 meses +0,90%	4.798	(108)
LEVEL	54.751	56.587	2020-2023	Mid-swap en euros a 5 años +6,00%	3.591	2.300
LEVEL	74.850	77.460	2020-2023	Mid-swap en euros a 5 años +6,00%	4.678	2.272
	193.056	175.337			13.110	5.350

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

16. OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS continuación

16.1 Entidades vinculadas continuación

Los detalles de los préstamos por pagar a empresas del Grupo son los siguientes:

Miles de euros	Importe pendiente a 31 de diciembre		Fecha de vencimiento	Tipo de interés	Gastos financieros	
	2019	2018			2019	2018
Veloz	-	74.010	2019	Mid-swap en euros a 1 año (suelo al 0%) +0,50%	360	10
Veloz	109.413	-	2024	1,20%	43	-
Avios	219.615	-	2021	Bono del estado británico a 2 años +1,491%	1.814	-
Iberia	200.457	200.212	2022	Mid-swap en euros a 6 meses +1,75%	2.928	2.602
Iberia	100.762	101.105	2023	Mid-swap en euros a 5 años +1,95%	2.210	1.105
Aer Lingus	100.429	100.281	2023	Mid-swap en euros a 5 años +2,00%	2.336	1.486
Aer Lingus	100.046	100.187	2023	Mid-swap en euros a 5 años +2,00%	2.399	1.347
Aer Lingus	100.012	-	2024	Mid-swap en euros a 5 años +1,03%	829	-
British Airways	51.866	55.408	2020-2023	Mid-swap en euros a 5 años +2,00%	1.306	859
British Airways	71.186	76.040	2020-2023	Mid-swap en euros a 5 años +2,00%	1.680	781
	1.053.786	707.243			15.905	8.190

Las transacciones ordinarias con empresas del Grupo se realizaron en condiciones de mercado conforme a las políticas de precios de transferencia adoptadas por el Grupo. Los saldos pendientes de cobro o de pago relacionados con operaciones comerciales se registran en cuentas intragrupo con un plazo de pago de 90 días.

Los préstamos a largo plazo recibidos por empresas del Grupo devengan intereses a tipos de mercado según lo previsto en los contratos de préstamos intragrupo.

Préstamos a recibir por empresas del Grupo

En 2015, IAG GBS suscribió préstamos con IAG por valor de 3.291.000 euros a un tipo de interés de 0,90% sobre el LIBOR a seis meses. Los intereses deudores devengados durante el ejercicio ascendieron a 43.000 euros (2018: 44.000 euros). El préstamo es para fines de gestión general de la tesorería. A 31 de diciembre de 2019, el saldo del préstamo ascendía a 3.030.000 euros (2018: 2.402.000). El saldo pendiente del préstamo se pagará en enero de 2020.

Durante 2015, AERL Holding suscribió préstamos con IAG por valor de 804.568.000 euros a un interés del 0,90% sobre el EURIBOR a seis meses. El objeto de este préstamo fue hacer frente a las contraprestaciones y gastos relacionados con la adquisición de Aer Lingus. Durante 2017, AERL Holding reembolsó 836.000.000 del principal del préstamo a través de la emisión de acciones ordinarias por el mismo importe. Durante 2018, IAG realizó pagos en nombre de AERL Holding de 155.778.000 euros, recibió una distribución en nombre de AERL Holding de 225.000.000 euros y recibió un dividendo declarado por AERL Holding de 74.000.000 euros. Durante el ejercicio, AERL Holding suscribió préstamos con IAG por valor de 301.745.000 e IAG recibió una distribución en nombre de AERL Holding de 285.000.000 euros. Los intereses deudores devengados durante el ejercicio ascendieron a 4.798.000 euros (2018: 108.000 euros acreedores). A 31 de diciembre de 2019, el saldo del préstamo ascendía a 60.425.000 euros (2018: 38.888.000 euros). El préstamo es reembolsable en 2021.

En 2013, Veloz recibió un préstamo de 149.705.000 euros de la Sociedad con el propósito de financiar el aumento en la participación accionarial de Vueling. La participación accionarial en Vueling, era del 99,50 por ciento al 31 de diciembre de 2019. En diciembre de 2018 se capitalizaron 146.000.000 euros del préstamo y la Sociedad recibió un préstamo de 74.000.000 euros a un interés de 0,50% sobre el mid-swap en euros a un año (con suelo al 0%). Los intereses devengados y abonados durante el ejercicio ascendieron a 360.000 euros (2018: 10.000 euros). En diciembre de 2019 se reembolsó el préstamo y la Sociedad suscribió un nuevo préstamo por 109.000.000 euros. Los intereses devengados para el nuevo préstamo ascendieron a 43.000 euros. A 31 de diciembre de 2019, el saldo del préstamo era de 109.413.000 euros, reembolsable en 2024.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

16. OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS continuación

16.1 Entidades vinculadas continuación

En mayo de 2018, LEVEL recibió un préstamo de 57.000.000 euros de la IAG para fines corporativos generales. Los intereses devengados durante el ejercicio ascendieron a 3.591.000 (2018: 2.300.000 euros). El importe reembolsado durante el ejercicio fue de 5.427.000 euros (2018: 2.713.000 euros). A 31 de diciembre de 2019 el saldo del préstamo era de 54.751.000 euros (2018: 56.587.000 euros), reembolsable desde 2020 hasta 2023.

En julio de 2018, LEVEL recibió un préstamo de 77.000.000 euros de la IAG para fines corporativos generales. Los intereses devengados durante el ejercicio ascendieron a 4.678.000 euros (2018: 2.272.000 euros). El importe repagado durante el ejercicio fue de 7.288.000 euros (2018: 1.812.000 euros). A 31 de diciembre de 2019 el saldo del préstamo era de 74.850.000 euros (2018: 77.460.000 euros), reembolsable desde 2020 hasta 2023.

Préstamos a pagar con empresas del Grupo

En 2017, la sociedad recibió un préstamo de 200.000.000 euros de Iberia para fines corporativos generales. Los intereses devengados y pagaderos durante el ejercicio ascendieron a 2.928.000 euros (2018: 2.602.000 euros). El importe devuelto durante el ejercicio fue de 2.683.000 euros (2018: 5.057.000 euros). A 31 de diciembre de 2019, el saldo del préstamo era de 200.457.000 euros (2018: 200.112.000 euros), reembolsable en 2022.

En 2018, la Sociedad recibió un préstamo de 100.000.000 euros de Iberia para fines corporativos generales. Los intereses devengados y pagaderos durante el ejercicio ascendieron a 2.210.000 euros (2018: 1.105.000 euros). El importe devuelto durante el ejercicio fue de 2.553.000 euros. A 31 de diciembre de 2019 el saldo del préstamo era de 100.762.000 euros (2018: 101.105.000 euros), reembolsable en 2023.

En mayo de 2018, la Sociedad recibió un préstamo de 100.000.000 euros de Aer Lingus para fines corporativos generales. Los intereses devengados y pagaderos durante el ejercicio ascendieron a 2.336.000 euros (2018: 1.486.000 euros). El importe devuelto durante el ejercicio fue de 2.188.000 euros (2018: 1.205.000 euros). A 31 de diciembre de 2019 el saldo del préstamo era de 100.429.000 euros (2018: 100.281.000 euros), reembolsable en 2023.

En junio de 2018, la Sociedad recibió un préstamo de 100.000.000 euros de Aer Lingus para fines corporativos generales. Los intereses devengados y pagaderos durante el ejercicio ascendieron a 2.399.000 euros (2018: 1.347.000 euros). El importe devuelto durante el ejercicio fue de 2.540.000 euros (2018: 1.160.000 euros). A 31 de diciembre de 2019 el saldo del préstamo era de 100.046.000 euros (2018: 100.187.000), reembolsable en 2023.

En marzo de 2019, la Sociedad recibió un préstamo de 100.000.000 euros de Aer Lingus para fines corporativos generales. Los intereses devengados y pagaderos durante el ejercicio ascendieron a 829.000 euros. El importe devuelto durante el ejercicio fue de 817.000 euros. A 31 de diciembre de 2019 el saldo del préstamo era de 100.012.000 euros, reembolsable en 2024.

En mayo de 2018, la Sociedad recibió un préstamo de 57.000.000 euros de British Airways para fines corporativos generales. Los intereses devengados y pagaderos en el año ascendieron a 1.306.000 euros (2018: 859.000 euros). El importe devuelto durante el ejercicio fue de 4.848.000 euros (2018: 2.451.000 euros). A 31 de diciembre de 2019 el saldo del préstamo era de 51.866.000 euros (2018: 55.408.000 euros), reembolsable desde 2020 hasta 2023.

En julio de 2018, la Sociedad recibió un préstamo de 77.000.000 euros de British Airways para fines corporativos generales. Los intereses devengados y pagaderos en el año ascendieron a 1.680.000 euros (2018: 781.000 euros). El importe devuelto durante el ejercicio fue de 6.534.000 euros (2018: 1.741.000 euros). A 31 de diciembre de 2019 el saldo del préstamo era de 71.186.000 euros (2018: 76.040.000 euros), reembolsable desde 2020 hasta 2023.

En junio de 2019, la Sociedad recibió un préstamo de 218.540.000 euros de Avios para fines corporativos generales. Los intereses devengados y pagaderos en el año ascendieron a 1.814.000 euros. El importe devuelto durante el ejercicio fue de 739.000 euros. A 31 de diciembre de 2019 el saldo del préstamo era de 219.615.000 euros, reembolsable en 2021.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

16. OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS continuación

16.2 Remuneración del Consejo de Administración y del Comité de Dirección

El detalle de la remuneración percibida por los miembros del Consejo de Administración y por el Comité de Dirección durante los ejercicios finalizados el 31 de diciembre se presenta a continuación:

Miles de euros	2019	2018
Consejo de Administración		
Salarios (fijo y variable)	7.481	6.613
Remuneraciones en especie	663	667
Pólizas de seguros de vida	27	23
	8.171	7.303
Comité de Dirección		
Salarios (fijo y variable)	12.212	13.047
Remuneraciones en especie	1.372	1.568
Pólizas de seguros de vida	36	35
Aportaciones a planes de pensiones	11	18
	13.631	14.668

Las obligaciones pendientes por pensiones, que representan el valor de transferencia de las pensiones devengadas, relativas al Comité de Dirección ascendieron a 985.000 euros (2018: 4.406.000 euros).

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018 no se han concedido anticipos o préstamos a miembros del Consejo de Administración.

Los Consejeros también han confirmado que no ostentan cargos ni desempeñan funciones en empresas dedicadas a actividades idénticas, similares o complementarias a las desarrolladas por la Sociedad, ni realizan actividades en su propio nombre o en nombre de terceros que sean idénticas, similares o complementarias a las desarrolladas por la Sociedad.

17. PAGOS BASADOS EN ACCIONES

La Sociedad emplea planes de pagos basados en acciones como parte del paquete retributivo total a sus empleados. Estos planes consisten en planes de opciones sobre acciones en los que los empleados adquieren acciones a un precio de opción; 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.

Plan de Participación en Resultados de IAG

El Plan de Participación en Resultados de IAG (*Performance Share Plan*, PSP), está dirigido a ejecutivos senior y directivos del Grupo que intervienen más directamente en la definición y la consecución del éxito empresarial a medio y largo plazo. A partir de 2015 las adjudicaciones se realizaron como opciones a coste cero y se dispuso de un periodo de tenencia adicional de dos años, una vez transcurrido el periodo de rendimiento, antes de la consolidación. Las adjudicaciones efectuadas desde 2015 se consolidarán en un tercio si se alcanzan los objetivos de rentabilidad con respecto al *MSCI European Transportation Index*, en otro tercio si se alcanzan los objetivos de beneficios por acción y en otro tercio si se alcanzan los objetivos de Rentabilidad sobre el capital invertido.

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 rendimiento y servicio. El pago se concederá cuando se active la 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 el 50 por ciento de su adjudicación de incentivos en efectivo y el 50 por ciento restante en acciones a través del IADP.

Resumen de los planes de pago basados en acciones

	Pendientes a 1 de enero de 2019 Miles	Números de opciones concedidas Miles	Número de opciones vencidas Miles	Número de opciones consolidadas Miles	Pendientes al 31 de diciembre de 2019 Miles	Ejercitables a 31 de diciembre de 2019 Miles
Plan de Diferimiento de Incentivos	1.893	785	8	688	1.982	-
Plan de Participación en Resultados	6.544	2.440	1.338	-	7.646	-
	8.437	3.225	1.346	688	9.628	-

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

17. PAGOS BASADOS EN ACCIONES continuación

En el cálculo del valor razonable de los planes de pagos basados en acciones que se liquidan con instrumentos de patrimonio, que se determinó usando el modelo Monte-Carlo, teniendo en cuenta las condiciones en las que se concedieron los planes, se emplearon las siguientes hipótesis de términos medios ponderados:

	2019	2018
Valor razonable medio ponderado (GBP)	1,93	4,01
Volatilidad prevista del precio de la acción (%)	35	35
Volatilidad prevista del grupo comparativo (%)	20	20
Correlación prevista del comparativo (%)	55	60
Vigencia prevista de las opciones (años)	4,8	4,6
Precio medio ponderado de la acción en la fecha de concesión (GBP)	5,67	6,91

La volatilidad se calculó a partir del movimiento del precio semanal de las acciones de la Sociedad. El movimiento previsto refleja la hipótesis de que el movimiento histórico es orientativo de tendencias futuras, lo que no tiene por qué ser necesariamente el resultado real. El valor razonable del Plan de Participación en Resultados de IAG también tiene en cuenta una condición de mercado de retorno total para el accionista en comparación con competidores estratégicos. En el cálculo del valor razonable no se incorporaron más características de las opciones concedidas.

La Sociedad registró un cargo por pagos basados en acciones de 14.381.000 euros durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019 (2018: 12.689.000 euros). Se registró un abono de 32.874.000 euros (2018: 30.724.000 euros) en reservas que representa el cargo total del Grupo, incluido un cargo por impuestos diferidos de 279.000 euros (2018: débito de 122.000 euros), y un importe recuperable del impuesto sobre sociedades por consolidación de pagos basados en acciones de cero euros (2018: 209.000 euros). Las empresas del Grupo son objeto de un recargo por las acciones concedidas a sus empleados.

18. OTRA INFORMACIÓN

18.1 Datos de plantilla

Categoría profesional	Número de empleados al cierre del ejercicio			Número medio de empleados
	Hombres	Mujeres	Total	
2019				
Comité de Dirección	8	2	10	10
Todos los demás empleados	77	56	133	132
	85	58	143	142
2018				
Comité de Dirección	8	2	10	10
Todos los demás empleados	85	56	141	142
	93	58	151	152

No hay empleados con una minusvalía mayor al 33 por ciento.

A 31 de diciembre de 2019 el Consejo de Administración estaba integrado por doce personas, ocho hombres y cuatro mujeres (2018: doce personas, de las cuales ocho hombres y cuatro mujeres).

18.2 Honorarios de auditoría

Los honorarios por servicios de auditoría y otros servicios prestados por el auditor de las cuentas anuales de la Sociedad y del Grupo, Ernst & Young S.L., son los siguientes:

Miles de euros	2019	2018
Honorarios de auditoría de las cuentas anuales	704	544
Otros servicios relacionados con la auditoría	144	138
Todos los demás servicios	-	27
	848	709

En las cuentas anuales consolidadas del Grupo se incluye información sobre los servicios prestados por Ernst & Young S.L. y otras empresas de su red para la Sociedad y sus filiales.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Memoria correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019 continuación

18. OTRA INFORMACIÓN continuación

18.3 Información relativa a cuestiones medioambientales

Los abajo firmantes, en calidad de Consejeros de la Sociedad, por la presente declaran que los registros contables correspondientes a estas cuentas anuales no contienen partidas de carácter medioambiental que sea preceptivo incluir en virtud del punto 5 de la Norma de valoración 4ª "Cuentas Anuales", ni del Artículo 3 del Plan General de Contabilidad español (Real Decreto 1514/2010, de 16 de noviembre).

19. HECHOS POSTERIORES AL BALANCE

No existen hechos significativos posteriores al cierre del ejercicio que deban declararse en las presentes cuentas.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.

Informe de gestión al 31 de diciembre de 2019

INFORME DE GESTIÓN

International Consolidated Airlines Group, S.A., conocido como International Airlines Group o IAG, es la sociedad matriz de British Airways, Iberia, Vueling, Aer Lingus, IAG Cargo, Veloz, IAG GBS, AERL Holding, LEVEL e IAG Connect. El Grupo se constituyó el 21 de enero de 2011 tras finalizarse la fusión entre British Airways e Iberia.

Análisis de negocio

IAG es una sociedad inscrita en España, donde se celebran la mayoría de las sesiones de su Consejo de Administración. IAG tiene una sede operativa en su sucursal británica de Londres, en la que una plantilla media es de 142 empleados (2018: 152), y dirige las funciones clave de apoyo para el Grupo. La Sociedad se centra en la estrategia del Grupo, las sinergias, digital y conectividad, y el apoyo a las funciones financieras, jurídicas y de comunicación, así como la administración de la Sociedad.

Los costes relacionados con el trabajo realizado por cuenta de las sociedades operativas del Grupo se facturan a dichas sociedades.

Está previsto que la Sociedad IAG, siga manteniéndose relativamente pequeña dentro del Grupo y continúe suministrando servicios de apoyo a las sociedades operativas cuando sea necesario, así como liderazgo para la estrategia del Grupo.

La misión de IAG es ser el grupo de líneas aéreas líder internacional, maximizando la creación de valor duradero para nuestros accionistas, clientes y otros grupos de interés.

Los objetivos estratégicos de IAG son los siguientes:

- Fortalecer una cartera de marcas y negocios líderes
- Reforzar las posiciones de liderazgo mundial
- Mejorar la plataforma integrada común

Cómo creamos valor:

- Una oferta comercial sin competencia
- Crecimiento sostenible y creador de valor
- Eficiencia e innovación

IAG está comprometida con la creación de un entorno propicio e integrador para todos sus empleados y con la igualdad de oportunidades de desarrollo profesional. El Consejo de Administración supervisa e informa sobre las cuestiones relacionadas con la diversidad a todos los niveles del Grupo. En concreto, la diversidad ha sido un aspecto esencial a la hora de planificar la composición a largo plazo del propio Consejo. La política de diversidad del Consejo se describe en la página web de la Sociedad, donde también se publican las cifras sobre diversidad de género.

Análisis financiero

Cuenta de resultados

Los ingresos, derivados del cobro a las aerolíneas de los servicios que les presta IAG, ascendieron a un total de 68 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019 (2018: 67 millones de euros). Dichos servicios abarcan el control financiero sobre la política de tesorería, el apoyo de tesorería (incluidas la cobertura, la financiación y la refinanciación), las grandes inversiones en inmovilizado, la coordinación y el apoyo a las sinergias y la administración general del Grupo. A tipos de cambio constantes, los ingresos en 2019 se mantuvieron relativamente parecidos al ejercicio anterior.

Durante el ejercicio, la Sociedad percibió ingresos por dividendos de British Airways, Iberia y Veloz por un total de 825 millones de euros (2018: 693 millones de euros de British Airways, Iberia y AERL Holding).

Los gastos de la Sociedad se distribuyen entre gastos de personal, servicios recibidos y otros gastos de explotación.

Los gastos de personal del ejercicio ascienden a 52 millones de euros (2018: 50 millones de euros). El aumento en los gastos de personal se debe a las revisiones de salario anuales e incluye costes relacionados con el cargo por pagos basados en acciones y los costes de seguridad social relacionados de 16 millones de euros que son similares a los del año anterior.

Los servicios recibidos corresponden principalmente al apoyo a las actividades de departamentos clave, mientras que los otros gastos reflejan los costes de funcionamiento de las oficinas de IAG y costes de TI, así como los gastos de cotización en la CNMV y la Bolsa de valores de Londres. En 2019 el Grupo asumió honorarios profesionales adicionales relacionados con asuntos regulatorios y operaciones de estrategia para el Grupo lideradas por equipos de IAG.

El aumento de los ingresos financieros y los gastos financieros está relacionado con préstamos con empresas del Grupo y refleja los nuevos préstamos recibidos y concedidos durante el ejercicio. Los gastos financieros pagaderos por deudas con terceros incluyen los gastos por intereses por los bonos convertibles de 41 millones de euros (2018: 24 millones de euros) e incluye 17 millones de euros relacionados con la amortización anticipada del bono con vencimiento en 2020. El cambio en el valor razonable de instrumentos financieros recoge una pérdida de 19 millones de euros por derivados formalizados por la Sociedad que no están clasificados como de cobertura (2018: 4 millones de euros de ganancia).

Los beneficios antes impuestos del ejercicio ascendieron a 746 millones de euros (2018: 661 millones de euros).

El crédito fiscal de 17 millones de euros (2018: 1 millón de euros) corresponde a:

- las pérdidas cedidas por la Sociedad al grupo fiscal español de IAG para su pago al tipo impositivo del 25%,
- a los impuestos británicos sobre los beneficios de la sucursal británica al tipo de interés del 19%,
- un ajuste en relación con años anteriores, y
- al reconocimiento del activo por impuesto diferido derivado del cargo por pagos basados en acciones al tipo impositivo del 19%.

El beneficio después de impuestos por operaciones continuadas del ejercicio ascendió a 764 millones de euros (2018: 662 millones de euros).

Balance

Los activos principales de IAG son sus filiales. Las inversiones de IAG en British Airways y en Iberia se registraron en el momento de la fusión, el 21 de enero de 2011 y ascienden a 6.208 millones de euros. Durante 2019, la Sociedad realizó inversiones por importe de 27 millones de euros en LEVEL. Al cierre del ejercicio, IAG mantenía una inversión de 4.155 millones de euros en British Airways, 2.389 millones de euros en Iberia, 836 millones de euros en AERL Holding, 166 millones de euros en Veloz, 85 millones de euros en LEVEL, 22 millones de euros en IAG GBS y 5 millones de euros en IAG Connect, lo que asciende a un total de 7.658 millones de euros. También mantiene la inversión en IAG Cargo.

Movimientos de las inversiones en el ejercicio anterior

Durante 2018, se recibieron pagos de Iberia por importe de 75 millones de euros que se han reconocido contra el coste de la inversión. Durante el año, se capitalizó el saldo pendiente de pago del préstamo adeudado a la Sociedad por Veloz por importe de 146 millones de euros y la Sociedad realizó inversiones por importe de 48 millones de euros en LEVEL, de 22 millones de euros en IAG GBS y de 5 millones de euros en IAG Connect.

Autocartera

A 31 de diciembre de 2019, la Sociedad tenía un total de 7,7 millones de acciones en autocartera (2018: 8,7 millones).

Se consolidaron un total de 1,0 millón de acciones durante el ejercicio en relación con los planes de pagos basados en acciones. El número total de acciones en autocartera de la Sociedad a 31 de diciembre de 2019 supone un 0,39% (2018: 0,44%) del capital social total emitido en esa fecha.

Durante 2018, la Sociedad compró un total de 66 millones de acciones ordinarias como parte de su programa de recompra de acciones de 500 millones de euros que se lanzó en mayo de 2018. Este programa formó parte de la estrategia financiera de la Sociedad de devolver efectivo a los accionistas, al mismo tiempo que reinvierte en el negocio y gestiona el apalancamiento. Al finalizar el programa, estas acciones de autocartera se cancelaron. No se compraron acciones durante 2019.

Dividendos

El 30 de octubre de 2019, el Consejo de Administración de IAG aprobó el reparto de un dividendo a cuenta en efectivo de 14,5 céntimos de euro por acción.

El 27 de febrero de 2020, el Consejo de Administración de IAG propuso el reparto de un dividendo complementario en efectivo de 17,0 céntimos de euro por acción. El dividendo complementario propuesto está sujeto a su aprobación por la Junta General Ordinaria de Accionistas y no se reconoce como pasivo a 31 de diciembre de 2019. El dividendo complementario propuesto sería distribuido con cargo al beneficio del ejercicio finalizado a 31 de diciembre de 2019.

Hechos posteriores al balance

No existen hechos significativos posteriores al cierre del ejercicio que deban declararse en las presentes cuentas.

Investigación y desarrollo

La Sociedad no lleva a cabo ninguna actividad de investigación o de desarrollo.

Gestión del riesgo financiero

Dada la naturaleza del modelo de negocio de la Sociedad y de su habilidad para pagar dividendos a sus accionistas, la Sociedad está expuesta principalmente al riesgo de capital y de crédito. Los objetivos de gestión de capital de la Sociedad consisten en proteger la capacidad del Grupo para seguir operando conforme al principio de empresa en funcionamiento, para mantener una estructura de capital óptima a fin de reducir el coste de capital y proveer retornos futuros a sus accionistas.

Principales riesgos e incertidumbres

Los Consejeros del Grupo consideran que los riesgos e incertidumbres descritos a continuación son los que más pueden afectar a las actividades ordinarias de IAG como sociedad matriz. Estos riesgos son abordados por la dirección de IAG en el marco de una evaluación general de los riesgos del Grupo que se rige por el marco de Gestión de Riesgos Empresariales de IAG. La lista no pretende ser exhaustiva.

Riesgo financiero - riesgo crediticio de contraparte

Los incumplimientos por parte de contrapartes financieras pueden resultar en pérdidas financieras. La Sociedad está expuesta al incumplimiento de los contratos financieros por sus contrapartes en actividades como los depósitos monetarios y la coberturas de combustible y tipos de cambio. La exposición en esta área se mitiga gracias a la política sobre riesgo crediticio de contraparte del departamento de Tesorería del Grupo IAG, que establece límites y supervisa la exposición a los bancos en todo el Grupo.

Estructura de gobierno corporativo del Grupo

La estructura de gobierno del Grupo implantada en el momento de la fusión incluye una serie de características complejas, entre ellas estructuras nacionales destinadas a proteger las rutas de British Airways e Iberia y sus licencias operativas. IAG podría afrontar dificultades en relación con su estructura de propiedad y control. La salida del Reino Unido de la Unión Europea el 31 de enero de 2020 puede tener ciertas implicaciones para el entorno regulatorio en que opera el Grupo, incluida la estructura del Grupo. IAG seguirá dialogando con las autoridades pertinentes cuando proceda en relación con la estructura del Grupo.

Sistemas e infraestructuras de tecnologías de la información

El fallo de un sistema crítico puede causar incidencias significativas. Dependemos de sistemas de TI en la mayoría de los procesos de negocio relevantes. 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. IAG Tech trabaja con el negocio para poner en marcha iniciativas de cambio relacionadas con los sistemas de TI y digitales para mejorar la seguridad y la estabilidad.

Incumplimiento de normativas y legislación clave

La Sociedad está expuesta al riesgo de que un empleado o un grupo de empleados manifieste conductas contrarias a la ética que resulten en daños reputacionales, multas o pérdidas. La Sociedad cuenta con un marco claro para estos temas, incluyendo políticas detalladas a nivel Grupo diseñadas para garantizar el cumplimiento normativo. Existen programas de formación obligatoria para concienciar a los empleados sobre estas cuestiones, incluyendo un Código de Conducta de IAG y formación.

Reputación

Dado que es una entidad cotizada en España y el Reino Unido, y como propietaria de British Airways, Iberia, IAG Cargo, Vueling, Aer Lingus, Avios y LEVEL, la Sociedad está expuesta al riesgo reputacional y en consecuencia a un impacto sobre las marcas del Grupo. Este riesgo se atenúa a través de un Comité de Divulgación que se reúne mensualmente para valorar la adecuación y exactitud de la comunicación externa. El departamento de Comunicación de la Sociedad también trabaja en estrecha colaboración con las compañías operativas para garantizar la coherencia de la comunicación externa.

Impuestos

La Sociedad está expuesta a riesgos fiscales sistémicos derivados de los cambios en la legislación tributaria o de la impugnación por parte de las autoridades fiscales de la interpretación de dicha legislación. Existe un riesgo reputacional derivado del cuestionamiento de los asuntos fiscales de la Sociedad por parte de los medios de comunicación o por otros organismos representativos. El Grupo se adhiere a la política fiscal aprobada por el Consejo de Administración de IAG y está comprometido con cumplir con todas las leyes fiscales, actuar con integridad en todos los asuntos fiscales y trabajar de forma transparente con las autoridades fiscales. El riesgo tributario de IAG está gestionado por el departamento fiscal de IAG y supervisado por el Consejo de Administración a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

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.iagroup.com).

El Estado de Información no Financiera que responde a los requisitos de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre (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.iagroup.com).

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

El Informe Anual español de Gobierno Corporativo de International Consolidated Airlines Group, S.A. correspondiente al ejercicio 2019, preparado conforme al modelo aprobado por la Circular 2/2018, de 12 de junio, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores forma parte integrante de este Informe de Gestión y, desde la fecha de publicación del Informe Anual 2019, se encuentra disponible en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y en la página web corporativa de International Consolidated Airlines Group, S.A., quedando incorporado por referencia a todos los efectos oportunos.

FORMULACIÓN DE LAS CUENTAS ANUALES INDIVIDUALES Y DEL INFORME DE GESTIÓN INDIVIDUAL DEL EJERCICIO 2019

El Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group, S.A., en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 253 de la Ley de Sociedades de Capital y en el artículo 37 del Código de Comercio, procede a formular con fecha 27 de febrero de 2020 las cuentas anuales individuales y el informe de gestión individual de la sociedad correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019, que constan en los documentos anexos que preceden a esta hoja.

Y para que así conste, firman a continuación los miembros del Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group, S.A. a 27 de febrero de 2020:

Antonio Vázquez Romero
Presidente

William Matthew Walsh
Consejero Delegado

Marc Jan Bolland

Margaret Ewing

Francisco Javier Ferrán Larraz

Stephen William Lawrence Gunning

Deborah Linda Kerr

María Fernanda Mejía Campuzano

Kieran Charles Poynter

Emilio Saracho Rodríguez de Torres

Lucy Nicola Shaw

Alberto Terol Esteban

**Informe de Auditoría de Cuentas Anuales Consolidadas
emitido por un Auditor Independiente**

**INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.
Y SOCIEDADES DEPENDIENTES**
**Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión Consolidado
correspondientes al ejercicio anual terminado
el 31 de diciembre de 2019**

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 2019, 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 2019, 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
<p>Reconocimiento de ingresos de pasajeros y otros ingresos (22.468 millones de EUR y 1.921 millones de EUR, ejercicio 2018 reformulado: 21.401 millones de EUR y 1.684 millones de EUR).</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p><i>Ver la nota 2 de las cuentas anuales consolidadas.</i></p>	<p>Nuestros procedimientos han consistido en lo siguiente:</p> <p>Ingresos de pasajeros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hemos comprobado la eficacia de los principales controles de TI en las diferentes aplicaciones relacionadas con el área de ingresos, con el fin evitar manipulaciones no autorizadas de los sistemas. ▶ Hemos probado una muestra de controles financieros clave sobre los procesos de ventas/tesorería e ingresos diferidos/ingresos. ▶ Hemos validado el correcto reconocimiento y la cantidad de ingresos de pasaje, probando una muestra de cupones y confirmado que el ingreso se ha reconocido en la fecha de vuelo y que la valoración del ingreso entre cupones ha sido correctamente calculada. ▶ Hemos utilizado el análisis de datos para revisar las correlaciones entre las cuentas de ingresos de pasaje y las cuentas por cobrar y efectivo. <p>Ajustes manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hemos validado los datos utilizados para el cálculo de los ingresos de billetes vencidos, a través de la extracción de informes clave, verificando la integridad y razonabilidad de la información incluida en los mismos. ▶ Hemos comprobado que la metodología aplicada ha sido consistente con el ejercicio anterior y hemos verificado la idoneidad de los cambios. ▶ Hemos verificado que se han utilizado tasas históricas razonables, evaluando la precisión de la estimación, comparándola con la cantidad real de ingresos reconocidos en relación con los billetes que no se utilizaron. <p>Programas de fidelización de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Para verificar la integridad de los ingresos diferidos, hemos conciliado los puntos emitidos y canjeados en el ejercicio y el importe a cierre del balance con las bases de datos de miembros de los programas de fidelidad respectivos. ▶ Con el apoyo de nuestros especialistas internos, hemos evaluado los modelos actualizados, incluyendo la precisión matemática, y hemos concluido sobre la idoneidad de las hipótesis aplicadas en los modelos actualizados. ▶ Hemos evaluado la idoneidad de las hipótesis sobre puntos no canjeados utilizadas en cada programa de fidelización, lo que incluye una comparación con las tendencias mostradas por los modelos estadísticos actualizados de terceros empleados por la dirección. ▶ Para una muestra de facturas emitidas a los socios, hemos comparado las cantidades facturadas con el efectivo recibido, o con los extractos inter-compañía para el caso de puntos emitidos a empresas del Grupo IAG. ▶ Hemos probado la asignación del efectivo recibido de los socios entre los puntos emitidos y la marca y los servicios de marketing proporcionados para verificar que los ingresos diferidos por los puntos emitidos están completos.

Riesgo	Nuestra respuesta al riesgo
<p>Valoración de las obligaciones con el personal de British Airways e Iberia (31.094 millones de EUR, ejercicio 2018: 25.820 millones de EUR).</p> <p>La valoración de estos saldos exige niveles de juicio y conocimientos técnicos significativos para seleccionar hipótesis de valoración adecuadas.</p> <p>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.</p> <p>Los compromisos de pensiones de prestaciones definidas de APS y NAPS de British Airways ascienden a 30.051 millones de EUR (2018: 24.738 millones de EUR) dentro del déficit neto de pensiones de 510 millones de EUR (2018: 1.115 millones de EUR). Los compromisos con empleados de Iberia ascienden a 1.043 millones de EUR (2018: 1.082 millones de EUR), que incluyen obligaciones relacionadas con planes de pensiones, prejubilaciones y planes de despido.</p> <p>El 11 de noviembre de 2019, el Alto Tribunal de Inglaterra y Gales aprobó la liquidación del incremento discrecional del APS. La dirección ha reconocido un impacto de 672 millones de EUR como un costo por servicios prestados pasados. Este coste ha sido desglosado como partida excepcional.</p> <p>Ver las notas 2, 24 y 30 de las cuentas anuales consolidadas.</p> <p>La evaluación del valor contable del fondo de comercio y el inmovilizado inmaterial con duración indefinida (2.460 millones de EUR, ejercicio 2018: 2.403 millones de EUR).</p> <p>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.</p> <p>Los cambios en esas hipótesis pueden afectar significativamente al margen disponible y cualquier posible deterioro.</p> <p>Ver las notas 2 y 15 de las cuentas anuales consolidadas.</p>	<p>Hemos involucrado a especialistas actuariales internos para colaborar en la evaluación de las hipótesis utilizadas para valorar los compromisos a largo plazo con el personal del Grupo. Los procedimientos aplicados han consistido en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hemos entendido las hipótesis clave utilizadas y el proceso seguido para desarrollarlas. En este caso, se mantuvo una reunión con actuarios externos. ▶ 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, comparando dichos datos con los registros de beneficiarios. ▶ Hemos evaluado la independencia y cualificación de los actuarios externos que asistieron a la dirección en el proceso de valoración. ▶ Hemos revisado el acuerdo de liquidación con los Administradores del plan APS en relación a la disputa sobre los incrementos discrecionales y hemos recalculado la cantidad reconocida tras la liquidación. ▶ Hemos verificado el tratamiento contable de la liquidación, incluyendo la idoneidad de su desglose como partida excepcional, así como otros desgloses relacionados.
	<p>Nuestros procedimientos han incluido lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hemos evaluado la razonabilidad de los planes de negocio anteriores con el fin de revisar como precisos han sido en las predicciones utilizadas. Hemos comparado los saldos reales con las predicciones del Grupo en el beneficio de las operaciones antes de las partidas excepcionales, con el fin de ver si las posibles desviaciones pudieran influir en el plan de negocio 2020-2024 de las empresas del Grupo. ▶ Hemos verificado las hipótesis clave utilizadas en los planes de negocio de la dirección comparándolas con fuentes externas de información. Concretamente, hemos corroborado hipótesis clave como el precio del combustible y los tipos de cambio comparándolos con datos de mercado actuales. ▶ Hemos evaluado la razonabilidad de otras hipótesis clave realizadas por 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 vuelto a realizar los cálculos de deterioro. Adicionalmente, hemos revisado 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. Esto ha incluido la consideración del impacto de la salida del Reino Unido de la Unión Europea y otros factores externos específicos del sector y cómo la dirección los ha considerado en sus proyecciones. ▶ Hemos evaluado la idoneidad de los desgloses relacionados.

Riesgo	Nuestra respuesta al riesgo
Contabilización de los costes de mantenimiento, reparación y devolución de aeronaves (1.675 millones de EUR, ejercicio 2018: 1.359 millones de EUR).	Nuestros procedimientos han incluido lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hemos entendido los procesos de estimación y hemos comprobado los cálculos de costes de mantenimiento realizados por la dirección, incluyendo la evaluación de la idoneidad de las hipótesis relacionadas con el momento del trabajo de mantenimiento. ▶ Hemos comprobado la razonabilidad de los datos e hipótesis manejados por la dirección en el cálculo de la provisión para mantenimiento, evaluando el momento de las tareas de mantenimiento y comparando la valoración de los costes de mantenimiento con facturas históricas, listas de precios de terceros y/o contratos de mantenimiento. ▶ Hemos obtenido y revisado los contratos de arrendamiento de motores, fuselaje y otros activos para comprobar la exhaustividad de los pasivos de restauración y devolución, por obligaciones asociadas a la devolución al final del arrendamiento.
La contabilización de las obligaciones de mantenimiento en virtud de los contratos de arrendamiento, incluidos los requisitos de devolución, está sujeta a hipótesis realizadas por la dirección.	
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, y existe el riesgo de que estas sean inadecuadas, y como resultado las provisiones estén minusvaloradas.	
Ver las notas 2 y 24 de las cuentas anuales consolidadas.	
Idoneidad de las hipótesis realizadas y precisión de la contabilidad bajo NIIF 16.	Nuestros procedimientos han incluido lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hemos actualizado nuestro entendimiento sobre los arrendamientos mantenidos por el Grupo, incluidas las adquisiciones de flota y otros acuerdos no relacionados con flota; así como sobre los cambios en los términos de arrendamientos. ▶ Hemos verificado el cálculo del reconocimiento inicial del activo por derecho de uso y del pasivo por arrendamiento, probando para una muestra de arrendamientos que los términos del arrendamiento (incluidos los pagos previos a la entrega, los costos directos iniciales, los pagos fijos, los pagos variables, las garantías de valor residual y los costos de terminación) coinciden con el contrato de arrendamiento y hemos recalculado el ajuste de apertura. ▶ Hemos revisado una muestra de nuevos arrendamientos del ejercicio, evaluando su impacto contable en base a los términos clave del contrato. También hemos evaluado las tasas de descuento aplicadas (tipo de interés incremental del endeudamiento del arrendatario o tipo de interés implícito en el arrendamiento). ▶ Hemos considerado la razonabilidad del gasto por intereses generado por el pasivo por arrendamiento y la depreciación del activo por derecho de uso. ▶ Para las transacciones de venta con arrendamiento posterior que se han registrado durante el ejercicio, hemos verificado que se hayan contabilizado correctamente y hemos verificado que el reconocimiento de cualquier ganancia o pérdida ha sido apropiado. ▶ Hemos evaluado la idoneidad de todos los desgloses significativos, incluyendo la evaluación de la integridad de todos los requerimientos de desglose de la transición.
La NIIF 16 Arrendamientos ha sido adoptada por el Grupo desde el 1 de enero de 2019. La contabilización inicial y la reevaluación de los arrendamientos conllevan la realización de juicios contables, estimaciones e hipótesis que afectan a las cantidades reconocidas como activos por derecho de uso, pasivos por arrendamiento y provisiones de restauración/devolución.	
Las hipótesis incluyen el plazo estimado del arrendamiento y las opciones de extensión, la tasa de descuento utilizada para determinar el pasivo por arrendamiento, la aplicación de cláusulas de cancelación o modificación, y la estimación de las obligaciones de devolución.	
Existe el riesgo de que se apliquen hipótesis inapropiadas, lo que podría tener un impacto significativo en la valoración de los importes reconocidos en el balance.	
Ver las notas 2, 13 y 33 de las cuentas anuales consolidadas.	

Otra información: Informe de gestión consolidado

La otra información comprende exclusivamente el informe de gestión consolidado del ejercicio 2019, 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 2019 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 existe 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 3 de marzo de 2020.

Periodo de contratación

La Junta General (Ordinaria/Extraordinaria) de Accionistas celebrada el 20 de junio de 2019 nos nombró como auditores del Grupo para el ejercicio 2019.

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.

2020 Núm. 01/20/03892 96,00 EUR

SELLO CORPORATIVO:

.....
Informe de auditoría de cuentas sujeto
a la normativa de auditoría de cuentas
española o internacional
.....

3 de marzo de 2020

ERNST & YOUNG, S.L.
(Inscrita en el Registro Oficial de Auditores
de Cuentas con el Nº S0530)

Hildur Eir Jónsdóttir

Hildur Eir Jónsdóttir
(Inscrita en el Registro Oficial de Auditores
de Cuentas con el Nº 18201)

**INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A. Y
SOCIEDADES DEPENDIENTES**

Cuentas anuales consolidadas
correspondientes al ejercicio anual terminado el
31 de diciembre de 2019

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre					
		Antes de partidas excepcionales 2019	Partidas excepcionales	Total 2019	Antes de partidas excepcionales 2018 (reformulado)		
					Partidas excepcionales	Total 2018 (reformulado)	
Ingresos de pasaje		22.468		22.468	21.401		21.401
Ingresos de carga		1.117		1.117	1.173		1.173
Otros ingresos		1.921		1.921	1.684		1.684
Total ingresos	3	25.506		25.506	24.258		24.258
Gastos de personal	4, 7	4.962	672	5.634	4.812	(460)	4.352
Gastos de combustible y derechos de emisión		6.021		6.021	5.283		5.283
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación		2.972		2.972	2.740		2.740
Tasas de aterrizaje y de navegación		2.221		2.221	2.184		2.184
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota		2.092		2.092	1.828		1.828
Propiedad, TI y otros gastos		811		811	918	12	930
Gastos comerciales		1.038		1.038	1.046		1.046
Depreciación, amortización y deterioro	5	2.111		2.111	1.254		1.254
Gastos de arrendamiento operativo de flota		-		-	890		890
Diferencias de tipo de cambio		(7)		(7)	73		73
Gastos totales de las operaciones		22.221	672	22.893	21.028	(448)	20.580
Beneficio de las operaciones		3.285	(672)	2.613	3.230	448	3.678
Gastos financieros	8	(611)		(611)	(231)		(231)
Ingresos financieros	8	50		50	41		41
Crédito financiero neto correspondiente a pensiones	8	26		26	27		27
Crédito/(cargo) neto por conversión de moneda extranjera		201		201	(19)		(19)
Otros cargos no operativos	8	(4)		(4)	(9)		(9)
Total gastos no operativos netos		(338)		(338)	(191)		(191)
Beneficio antes de impuestos		2.947	(672)	2.275	3.039	448	3.487
Impuestos	9	(560)	-	(560)	(558)	(32)	(590)
Beneficio después de impuestos del ejercicio		2.387	(672)	1.715	2.481	416	2.897
Atribuible a:							
Accionistas de la matriz		2.387		1.715	2.469		2.885
Socios externos		-		-	12		12
		2.387		1.715	2.481		2.897
Beneficio básico por acción (céntimos de €)	10	120,3		86,4	122,1		142,7
Beneficio diluido por acción (céntimos de €)	10	116,8		84,3	117,7		137,4

ESTADO DE RESULTADO GLOBAL CONSOLIDADO

	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
		2019	2018
Millones de euros			
<i>Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente en el beneficio neto</i>			
Coberturas de flujos de caja:			
Movimientos del patrimonio neto a valor razonable		610	(517)
Reclasificadas y registradas en beneficio neto		141	(480)
Movimientos del gasto por coberturas a valor razonable		36	13
Gasto por coberturas reclasificado y registrado en beneficio neto	29	(10)	-
Diferencias de cambio	29	296	(80)
<i>Partidas que no serán reclasificadas en el beneficio neto</i>			
Movimientos en el valor razonable de otras inversiones en patrimonio	29	(8)	(5)
Movimientos en el valor razonable de coberturas de flujos de caja		(70)	26
Movimientos en el valor razonable del gasto por coberturas		32	-
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	29	(788)	(696)
Otro resultado global total reconocido del ejercicio, neto de impuestos		239	(1.739)
Beneficio después de impuestos del ejercicio		1.715	2.897
Resultado total reconocido del ejercicio		1.954	1.158
El resultado total es atribuible a:			
Accionistas de la matriz		1.954	1.146
Socios externos	29	-	12
		1.954	1.158

Las partidas incluidas en el Estado de resultado global consolidado anterior se presentan netas de impuestos.

BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO

	Nota	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Millones de euros			
Activo no corriente			
Inmovilizado material	12	19.168	12.437
Inmovilizado inmaterial	15	3.442	3.198
Inversiones contabilizadas por el método de puesta en equivalencia	16	31	31
Otras inversiones en patrimonio	17	82	80
Activos derivados de retribuciones a empleados	30	524	1.129
Instrumentos financieros derivados	26	268	221
Activos por impuesto diferido	9	546	536
Otros activos no corrientes	18	273	309
		24.334	17.941
Activo corriente			
Existencias		565	509
Deudores comerciales	18	2.255	1.597
Otros activos corrientes	18	1.314	1.175
Activo por impuesto corriente	9	186	383
Instrumentos financieros derivados	26	324	155
Otros depósitos remunerados a corto plazo	19	2.621	2.437
Efectivo y activos líquidos equivalentes	19	4.062	3.837
		11.327	10.093
Total activo		35.661	28.034
Fondos propios			
Capital suscrito	27	996	996
Prima de emisión	27	5.327	6.022
Acciones propias		(60)	(68)
Otras reservas	29	560	(236)
Patrimonio neto atribuido a los accionistas de la sociedad dominante		6.823	6.714
Socios externos	29	6	6
Total patrimonio neto		6.829	6.720
Pasivo no corriente			
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	23	12.411	6.633
Obligaciones de retribuciones a empleados	30	328	289
Pasivo por impuesto diferido	9	572	453
Provisiones	24	2.416	2.268
Instrumentos financieros derivados	26	286	423
Otros pasivos a largo plazo	22	71	198
		16.084	10.264
Pasivo corriente			
Componente corriente de la deuda a largo plazo	23	1.843	876
Acreedores y otras cuentas por pagar	20	4.344	3.959
Ingresos diferidos por venta de billetes	21	5.486	4.835
Instrumentos financieros derivados	26	252	656
Pasivo por impuesto corriente	9	192	165
Provisiones	24	631	559
		12.748	11.050
Total pasivo		28.832	21.314
Total patrimonio neto y pasivo		35.661	28.034

ESTADO DE FLUJOS DE CAJA CONSOLIDADO

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
		2019	2018
Flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación			
Beneficio de las operaciones después de partidas excepcionales		2.613	3.678
Depreciación, amortización y deterioro	5	2.111	1.254
Variación del capital circulante		(70)	(64)
<i>Aumento en deudores comerciales, pagos anticipados, existencias y otros activos corrientes</i>		(935)	(650)
<i>Aumento en acreedores y otras cuentas a pagar, ingresos diferidos por venta de billetes y pasivos corrientes</i>		865	586
Pagos relacionados con reestructuración	24	(180)	(220)
Aportaciones del empleador a planes de pensiones		(870)	(898)
Costes de servicio de planes de pensiones	30	5	55
Provisiones y otros movimientos distintos de efectivo		951	(114)
Intereses pagados		(481)	(149)
Intereses percibidos		42	37
Impuestos pagados		(119)	(343)
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación		4.002	3.236
Flujos de efectivo procedentes de actividades de inversión			
Adquisición de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial		(3.465)	(2.802)
Venta de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial		911	574
(Aumento)/disminución de otros depósitos remunerados a corto plazo		(103)	924
Otros movimientos de inversión		(1)	61
Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión		(2.658)	(1.243)
Flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación			
Fondos procedentes de préstamos a largo plazo		2.286	1.078
Amortización de préstamos		(730)	(275)
Amortización de pasivos por arrendamientos (2018: amortización de arrendamientos financieros)		(1.507)	(824)
Adquisición de acciones propias		-	(500)
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos		-	(312)
Dividendos pagados		(1.308)	(577)
Flujos de efectivo netos derivados de las actividades de financiación		(1.259)	(1.410)
Aumento neto de efectivo y otros activos líquidos equivalentes		85	583
Diferencias netas por cambio de divisa		140	(38)
Efectivo y activos líquidos equivalentes a 1 de enero		3.837	3.292
Efectivo y activos líquidos equivalentes al final del ejercicio	19	4.062	3.837
Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	19	2.621	2.437
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	19	6.683	6.274

Para más información acerca de los niveles de efectivo restringido véase la nota 19 “Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo”.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019

Millones de euros	Capital suscrito (nota 27)	Prima de emisión (nota 27)	Acciones propias (nota 27)	Otras reservas (nota 29)	Ganancias acumuladas (nota 29)	Total fondos propios	Socios externos (nota 29)	Total patrimonio neto
A 1 de enero de 2019 (publicado)	996	6.022	(68)	(3.560)	3.324	6.714	6	6.720
Adopción de NIIF 16	-	-	-	4	(554)	(550)	-	(550)
A 1 de enero de 2019	996	6.022	(68)	(3.556)	2.770	6.164	6	6.170
Beneficio del ejercicio	-	-	-	-	1.715	1.715	-	1.715
Otros resultados globales del ejercicio								
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Ingresos de pasaje	-	-	-	55	-	55	-	55
Gastos de combustible	-	-	-	106	-	106	-	106
Diferencias de tipo de cambio	-	-	-	(26)	-	(26)	-	(26)
Gastos financieros	-	-	-	6	-	6	-	6
Variación neta en el valor razonable de las coberturas de flujos de caja	-	-	-	540	-	540	-	540
Variación neta en el valor razonable de las inversiones en patrimonio	-	-	-	(8)	-	(8)	-	(8)
Variación neta en el valor razonable del gasto por coberturas	-	-	-	68	-	68	-	68
Gasto por coberturas reclasificado y registrado en beneficio neto	-	-	-	(10)	-	(10)	-	(10)
Diferencias de conversión de moneda	-	-	-	296	-	296	-	296
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	-	-	-	-	(788)	(788)	-	(788)
Resultado total reconocido del ejercicio	-	-	-	1.027	927	1.954	-	1.954
Coberturas reclasificadas y registradas en inmovilizado material	-	-	-	(11)	-	(11)	-	(11)
Coste del pago basado en acciones	-	-	-	-	33	33	-	33
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	-	-	8	-	(14)	(6)	-	(6)
Dividendo	-	(695)	-	-	(615)	(1.310)	-	(1.310)
Amortización del bono convertible	-	-	-	(39)	38	(1)	-	(1)
A 31 de diciembre de 2019	996	5.327	(60)	(2.579)	3.139	6.823	6	6.829

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 (nota 29)	Total fondos propios	Socios externos (nota 29)	Total patrimonio neto
A 1 de enero de 2018	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

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 17 de diciembre de 2009. 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. Las cuentas anuales para el ejercicio anterior incluyen reclasificaciones que se hicieron para ajustarse a la presentación del ejercicio actual. Los cambios no tienen un impacto significativo en las cuentas anuales.

Las cuentas anuales del Grupo correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019 han sido autorizadas para su publicación y aprobadas por el Consejo de Administración el 27 de febrero de 2020.

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.

Cambios en políticas contables

El Grupo ha adoptado la NIIF 16 "Arrendamientos" y la CINIIF 23 "Incertidumbre sobre la aplicación de los tratamientos fiscales" por primera vez en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019. No ha habido ningún impacto derivado de la aplicación de la CINIIF 23. Más información acerca del impacto de la NIIF 16 en las políticas contables, la situación financiera y los resultados del Grupo en la nota 33.

No hay otras normas, enmiendas o interpretaciones en uso, pero aún no adoptadas, que los Directores esperen que tengan un efecto material en los ingresos o activos netos reportados por el Grupo.

En septiembre de 2019, el Comité de Interpretación de las NIIF (CINIIF) aclaró que con arreglo a la NIIF 15, los pagos de indemnizaciones por retrasos y cancelaciones de vuelos constituyen una indemnización por pérdidas de los pasajeros y, por tanto, deberían reconocerse como una indemnización variable y deducirse de los ingresos. Esta aclaración llevó al Grupo a cambiar su política contable, que anteriormente clasificaba estas indemnizaciones como gastos de las operaciones. Por consiguiente, el Grupo ha reformulado el periodo comparativo de 2018 para registrar un coste de 148 millones de euros relacionados con indemnizaciones como una deducción de los Ingresos de pasaje, con la correspondiente reducción del epígrafe Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación. El componente de ingresos de la información por segmentos ha sido reformulado en consecuencia. Para más información véase la nota 33.

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 el epígrafe de (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 y pérdidas de esas operaciones se convierten a euros a tipos de cambio medios durante el 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 y 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 los activos por derecho de uso 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 sus 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 entre 25 y 29 años (dependiendo de la aeronave) y 5% de valor residual para aeronaves de largo radio. Los activos por derecho de uso se deprecian a lo largo del menor entre el plazo de arrendamiento y las tasas de depreciación mencionadas anteriormente.

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 períodos 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 períodos que van de 4 a 20 años.

d Arrendamientos

El Grupo suscribe arrendamientos sobre diversas aeronaves, inmuebles y equipos. Los plazos de arrendamiento de estos activos están en consonancia con la vida útil económica que se ha determinado para activos similares del inmovilizado material.

El Grupo ha aplicado la NIIF 16 usando el método retrospectivo modificado y, por tanto, la información comparativa no se ha reformulado y sigue declarándose de acuerdo con la NIC 17 y la CINIIF 4. Los detalles sobre las políticas contables con arreglo a la NIC 17 y la CINIIF 4 se presentan por separado si difieren de la NIIF 16 y el efecto de los cambios se detallan en la nota 33.

Política aplicable desde el 1 de enero de 2019

Al inicio de un contrato, el Grupo evalúa si este es, o contiene, un arrendamiento. Un contrato es, o contiene, un arrendamiento si el contrato transfiere el derecho de controlar el uso de un activo identificado por un periodo de tiempo a cambio de una contraprestación.

Los arrendamientos se reconocen como activos por derecho de uso junto con el correspondiente pasivo por arrendamiento en la fecha en la que el activo arrendado pasa a estar a disposición del Grupo para su uso.

Activos por derecho de uso

En la fecha de comienzo del arrendamiento, el activo por derecho de uso se valora a coste, comprendiendo los siguientes elementos: el importe de la valoración inicial del pasivo por arrendamiento, cualquier pago por arrendamiento realizado antes o en la fecha de comienzo menos los incentivos de arrendamiento recibidos, los costes directos iniciales, y los costes de reparación para devolver el activo a su estado original.

El activo por derecho de uso se depreciará de forma lineal a lo largo del menor entre el final de su vida útil y el plazo del arrendamiento. Si la propiedad del activo por derecho de uso se transfiere al Grupo a la finalización del plazo de arrendamiento o el coste refleja el ejercicio de una opción de compra, la depreciación se calcula usando la vida útil estimada del activo.

Pasivos por arrendamientos

Los pasivos por arrendamientos se valoran inicialmente a su valor actual, que engloba los siguientes pagos por arrendamiento: pagos fijos (incluidos los pagos fijos en sustancia), menos los incentivos de arrendamiento a recibir; los pagos de arrendamiento variables que dependan de un índice o un tipo; los importes que se espera que el Grupo pague en virtud de las garantías de valor residual; el precio de ejercicio de una opción de compra si el Grupo está razonablemente seguro de que la ejercerá; los pagos de penalizaciones por rescisión del arrendamiento, si el plazo de arrendamiento contempla que el Grupo ejerza esa opción; y los pagos a realizar en virtud de las opciones de prórroga razonablemente ciertas.

Los pagos por arrendamientos se descuentan utilizando el tipo de interés implícito en el arrendamiento. Si no se puede determinar este tipo de interés, se utiliza el tipo de interés incremental del endeudamiento de la entidad del Grupo.

Cada pago por arrendamiento se desglosa en principal y coste de financiación. El coste de financiación se carga contra la Cuenta de resultados durante el periodo de arrendamiento para generar un tipo de interés periódico constante sobre el saldo restante del pasivo por arrendamiento para cada periodo. Después de la fecha de comienzo, el importe de los pasivos por arrendamientos se incrementa para reflejar el devengo de los intereses y se reduce por los pagos por arrendamiento efectuados.

El Grupo ha optado por no registrar los activos por derecho de uso y los pasivos por arrendamientos correspondientes a alquileres a corto plazo con un plazo igual o inferior a doce meses y los arrendamientos de activos de bajo valor. Los pagos vinculados a arrendamientos a corto plazo y a arrendamientos de activos de bajo valor se reconocen de forma lineal como gasto en la Cuenta de resultados. Los arrendamientos a corto plazo son contratos con una duración de 12 meses o menos que no contienen una opción de compra. Los activos de bajo valor comprenden equipos informáticos y pequeñas piezas de mobiliario de oficina.

El grupo está expuesto a posibles incrementos futuros de los pagos por arrendamientos variables que dependen de un índice o tipo, y que no se integran en el pasivo por arrendamientos hasta que entran en vigor. Cuando entran en vigor los ajustes a los pagos por arrendamientos que dependen de un índice o tipo, el pasivo por arrendamientos se vuelve a valorar y se ajusta contra el activo por derecho de uso. Existen opciones de prórroga en varios arrendamientos de aeronaves, inmuebles y equipos en todo el Grupo y estas se reflejan en los pagos por arrendamiento cuando el Grupo está razonablemente seguro de que ejercerá la opción.

El Grupo recurre regularmente a las operaciones de venta y posterior arrendamiento para financiar la adquisición de aviones. Cada operación se evalúa para determinar si cumple los requisitos de la NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes" para considerarse como una venta. Si se ha considerado como una venta, el activo asociado se da de baja en las cuentas y se reconoce un activo por derecho de uso y un pasivo por arrendamiento. El activo por derecho de uso reconocido se basa en la proporción del valor contable previo del activo que se mantiene. Las ganancias o pérdidas se limitan al importe relacionado con los derechos que han sido traspasados a la contraparte de la operación. Cuando no se ha considerado como una venta, el activo se mantiene en el epígrafe de Inmovilizado material del balance de situación y se reconoce un pasivo por financiación de activo igual al importe resultante de la enajenación.

De acuerdo con los requisitos transitorios de la NIIF 16 aplicando el método retrospectivo modificado, los activos y pasivos relativos a todos los arrendamientos financieros anteriores al 1 de enero de 2019 se reclasificaron como activos por derecho de uso y pasivos por arrendamientos relacionados. A partir del 1 de enero de 2019, aquellos nuevos acuerdos de financiación con las siguientes características que no cumplen los requisitos de reconocimiento como venta de acuerdo a la NIIF 15 no pueden ser reconocidos bajo la NIIF 16: el arrendador tiene derecho a retener la propiedad como garantía frente a las obligaciones de amortización y pago de intereses; el Grupo adquirió inicialmente el avión o se aseguró un interés mayoritario en el proceso de adquisición al fabricante; y, en vista de las condiciones contractuales, es prácticamente seguro que el avión será comprado al final del plazo de arrendamiento. Cuando los nuevos acuerdos de financiación no reúnan estos requisitos de reconocimiento debido a que son "compras en esencia" y no arrendamientos, el pasivo relacionado se reconoce como un pasivo por financiación de activos y los activos se reconocen como activos en propiedad en el epígrafe de Inmovilizado material.

Política aplicable antes del 1 de enero de 2019

Cuando los activos se financian mediante arrendamiento financiero, por el cual todos los riesgos y los beneficios de la titularidad se trasladan sustancialmente 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, se registra en la cuenta de deudas.

El importe registrado como coste en el epígrafe de Inmovilizado material se depreciará 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 las 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 significativas. 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, incluyen peso no se limitan a los siguientes: si el contrato transfiere la titularidad del activo al Grupo al final del periodo de arrendamiento; si el Grupo 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.

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 a coste y, o bien se amortizan de forma lineal a lo largo de su vida económica, o se considera que tienen una vida económica indefinida y no se amortizan. Los activos inmateriales con vida indefinida se someten a pruebas de deterioro anualmente o con más frecuencia cuando por los acontecimientos o los 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 en patrimonio 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 y que se mantienen con el fin de percibir flujos de caja contractuales, 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 la Cuenta de resultados. 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.

d Préstamos a largo plazo

Los préstamos a largo plazo se registran a coste amortizado, incluidos pasivos por 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.

e 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 registran en la Cuenta de resultados. 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 posteriormente se reflejan en la Cuenta de resultados cuando los ingresos futuros afectan a los resultados o si deja de preverse que vayan a producirse.

f Deuda convertible

Los bonos convertibles se clasifican como instrumentos compuestos formados por un elemento de pasivo y un elemento de patrimonio. En la fecha de emisión, se calcula el valor razonable del elemento de pasivo usando el tipo de interés de mercado vigente para la deuda no convertible de 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.

g 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 12 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.

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 períodos 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 (excluyendo intereses) y la rentabilidad de los activos afectos al plan (excluyendo intereses), se reconocen inmediatamente en el Estado del resultado global. Las revaluaciones no se reclasifican a la Cuenta de resultados en períodos 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 jubilación, 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 temporal se deba al reconocimiento inicial del fondo de comercio o de un activo o pasivo en una operación que no es una combinación de negocios y que, en el momento de la transacción, no afecta a las pérdidas o ganancias contables ni fiscales;
- Con respecto a las diferencias fiscales temporarias asociadas a inversiones en filiales o empresas asociadas, cuando el momento de reversión de las diferencias temporarias pueda controlarse y sea probable que éstas no reviertan en un futuro previsible; y
- Los activos por impuestos diferidos se reconocen en la medida en que resulte probable que se vaya a disponer de ganancias fiscales futuras que permitan la aplicación de las diferencias temporarias deducibles, los créditos fiscales derivados de ejercicios anteriores o las pérdidas fiscales.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos no se descuentan y se valoran a tipos impositivos que se estima 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 están sujetos a un riesgo insignificativo 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, 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.

Se reconocen otras provisiones relacionadas con empleados para cubrir gastos directamente asociados a una reorganización empresarial tales como pagos por rescisión de contratos (provisiones de reestructuración), cuando los planes de reorganización están suficientemente detallados y avanzados y cuando se han comunicado oportunamente a las partes afectadas en la fecha de balance.

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. Los ingresos se expresan netos de indemnizaciones por retrasos y cancelaciones de vuelos, teniendo en cuenta el nivel previsto de reclamaciones.

El Grupo analiza si actúa como agente o mandante 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. El Grupo actúa como agente cuando (i) cobra impuestos y comisiones varias calculados a partir de la venta de billetes a pasajeros y los remite a las autoridades tributarias competentes; y (ii) cuando ofrece servicios interlínea a aerolíneas socias fuera del Grupo.

Otros ingresos, como los de mantenimiento, handling, hoteles, vacaciones y comisiones, se reconocen a medida que se satisfacen las obligaciones de ejecución (a lo largo del tiempo) siendo este el momento en que se transfiere el control de los bienes o servicios al cliente.

Programas de fidelización de clientes

El Grupo opera cinco programas de fidelización: 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 de situación 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.

Partidas excepcionales

Las partidas excepcionales son aquellas que, en opinión de la Dirección, deben presentarse de forma separada dados su tamaño o incidencia. Las partidas excepcionales de la Cuenta de resultados incluyen partidas como importes significativos por acuerdos relacionados con los planes de pensiones del Grupo, 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 contables críticas, hipótesis y juicios

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 los juicios 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 e hipótesis 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 2019 el Grupo reconoció 524 millones de euros relacionados con activos derivados de retribuciones a empleados (2018: 1.129 millones de euros) y 328 millones de euros relacionados con obligaciones de retribuciones a empleados (2018: 289 millones de euros). Para más información relacionada con obligaciones de retribuciones a empleados véase 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 hipótesis sobre las tasas de descuento, las tasas de rentabilidad esperadas de los activos, los futuros incrementos salariales, las tasas de mortalidad y los aumentos de pensiones futuros. Debido a la naturaleza de largo plazo de esos planes, las estimaciones están sujetas a incertidumbre significativa. Las hipótesis relacionadas con estos planes se detallan en la nota 30. El Grupo determina las hipótesis que van a utilizarse consultándolo con actuarios cualificados. Cualquier diferencia entre estas hipótesis y el resultado real supondrá un impacto futuro en los activos netos y el resultado total reconocido. La sensibilidad a los cambios en las hipótesis de incremento de las pensiones se recoge en la nota 30.

De acuerdo con las condiciones del *Airways Pension Scheme* (APS) y el *New Airways Pension Scheme* (NAPS) del Grupo, los incrementos de las pensiones están sujetos a las órdenes de revisión anual de las pensiones (*Pension Increase (Review) Orders*) emitidas por el gobierno británico, que desde 2011 se basan en el índice de precios al consumo británico (*Consumer Price Index*, CPI). Además, en APS existe una disposición que permite al Administrador equiparar los incrementos al índice de precios minoristas británico (*Retail Price Index*, RPI), sujeto a una serie de pruebas de viabilidad. Históricamente, las expectativas del mercado en relación con el RPI podían obtenerse comparando los precios de los títulos de deuda pública británica a tipo de interés fijo con los indexados, mientras que el CPI podía evaluarse considerando el objetivo de inflación del Banco de Inglaterra y comparando la interpretación de los dos índices de inflación.

En febrero de 2019, tras un informe de la Comisión de Asuntos Económicos de la Cámara de los Lores británica (*UK House of Lords Economic Affairs Committee*) sobre la medición de la inflación, el responsable del Departamento de Estadísticas del gobierno británico concluyó que la metodología actual era insatisfactoria y propuso varias opciones a la Autoridad Estadística del Reino Unido (UKSA). En marzo de 2019, la UKSA recomendó al Ministro de Economía británico que se cesara la publicación del RPI en un momento futuro todavía por determinar y que, entretanto, se considera el RPI incorporando los métodos del CPIH (una variante propuesta del CPI). En septiembre de 2019, el Ministro de Economía británico anunció su intención de consultar con el Banco de Inglaterra y la UKSA la posibilidad de aplicar los cambios propuestos al RPI en el periodo 2025 a 2030. El 13 de enero de 2020, se confirmó que el periodo de consulta comenzaría el 11 de marzo de 2020 por un periodo de seis semanas.

Tras el anuncio anterior en septiembre de 2019, las tasas de inflación futuras de mercado implícitas del RPI para períodos posteriores a 2030 se han reducido en los mercados de inversión. Por lo tanto, para evaluar el RPI y el CPI a partir de los datos de los mercados de inversión, se ha contemplado un acercamiento parcial entre el RPI y el CPI a partir de 2030.

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 Banking Group plc y otras entidades, en calidad de demandados (en lo sucesivo denominado como el “caso de Lloyds Bank”) en relación con los derechos de las mujeres participes de varios planes de pensiones a recibir un trato igualitario en lo que respecta a las prestaciones de jubilación. El fallo en el caso de Lloyds Bank confirmó que todos los planes de pensiones están en la obligación de igualar, con aplicación inmediata, los efectos de los beneficios desiguales de la *Guaranteed Minimum Pension* (GMP) devengados desde el 17 de mayo de 1990 (Equiparación de las pensiones mínimas garantizadas (GMP)). A 31 de diciembre de 2018, a la vista del plazo reducido fijado por el fallo del Alto Tribunal, el Grupo adoptó un enfoque simplificado para estimar el impacto de las pensiones mínimas garantizadas. Las Obligaciones por Prestación Definida estimadas de APS y NAPS a 31 de diciembre de 2019 tienen en cuenta el efecto estimado de la equiparación de las pensiones mínimas garantizadas, basándose en las evaluaciones realizadas por los respectivos actuarios de los planes APS y NAPS.

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 2019 el Grupo reconoció 5.486 millones de euros (2018: 4.835 millones de euros) relacionados con ingresos diferidos por venta de billetes, de los cuales 1.917 millones de euros (2018: 1.769 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 utilizar (“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 cinco puntos porcentuales 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 ejercicio.

Las tres estimaciones contables que figuran a continuación conlleven un alto grado de juicio y complejidad, o bien son áreas donde los supuestos son significativos 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 ejercicio.

c Impuestos sobre sociedades

A 31 de diciembre de 2019, el Grupo reconoció 546 millones de euros (2018: 536 millones de euros) relacionados con activos por impuesto diferido. 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. Cuando el Grupo determina que lo más probable es que las autoridades tributarias acepten la postura adoptada en la declaración de impuestos, los importes se reconocen en los estados financieros sobre esta base. Cuando el importe de los impuestos a pagar o recuperables es incierto, el Grupo reconoce un pasivo basado en una de las dos siguientes alternativas: el resultado más probable a juicio del Grupo o, cuando existe un amplio rango de posibles resultados, se emplea un enfoque medio ponderado por su probabilidad.

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 2019, el Grupo reconoció 2.460 millones de euros (2018: 2.403 millones de euros) relacionados con activos inmateriales de vida indefinida, incluido el fondo de comercio. Más información acerca de estos activos en la nota 15.

El Grupo evalúa si existen indicios de deterioro en alguno de los activos no financieros en cada fecha de cierre. El fondo de comercio y el inmovilizado inmaterial con vida económica indefinida se someten a pruebas de deterioro anualmente y en cualquier otro momento en el que existan dichos indicios. Los importes recuperables de unidades generadoras de efectivo se han determinado sobre la base de cálculos de valor en uso. Estos cálculos requieren aplicar estimaciones e hipótesis, como se indica en la nota 15.

Otros activos no financieros se someten a pruebas de deterioro cuando existen indicios de que los importes contables pueden no ser recuperables.

e Valores residuales y vidas útiles de los activos

A 31 de diciembre de 2019 el Grupo reconoció 19.168 millones de euros (2018: 12.437 millones de euros) relacionados con inmovilizado material, incluidos los activos por derecho de uso reconocidos en el ejercicio. 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

a Gastos de mantenimiento y otros costes de flota

A 31 de diciembre de 2019, el Grupo reconoció 1.675 millones de euros (2018: 1.359 millones de euros) relacionados con provisiones de mantenimiento, reparaciones y devoluciones por valor. 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 hipótesis 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.

b Determinación del plazo de los contratos de arrendamiento con opciones de renovación y rescisión

El Grupo determina el plazo del arrendamiento como el plazo no rescindible, junto con los eventuales períodos cubiertos por una opción de prórroga del arrendamiento si está razonablemente seguro de que se ejercerá, o los eventuales períodos cubiertos por una opción de rescisión del arrendamiento, si está razonablemente seguro de que no la ejercerá. El Grupo aplica juicios a la hora de evaluar si está razonablemente seguro de que ejercerá o no la opción de renovación o rescisión del arrendamiento. Dichos juicios incluyen considerar los planes de flota que sostienen los planes de negocio aprobados y la experiencia histórica en materia de opciones de prórroga. Después de la fecha de comienzo, el Grupo vuelve a evaluar el plazo de arrendamiento si se ha producido un suceso o cambio importante en las circunstancias y este afecta a la capacidad del Grupo para ejercer o no la opción de renovación o rescisión. Para más información véase la nota 13.

Normas, modificaciones e interpretaciones nuevas aún no vigentes

El IASB y el IFRIC emitieron las siguientes normas, modificaciones e interpretaciones con fecha efectiva posterior a la de los presentes estados financieros, que en la opinión de la Dirección podrían afectar al Grupo en períodos futuros. Salvo indicación en contrario, el Grupo tiene previsto adoptar las siguientes normas, interpretaciones y modificaciones en la fecha en que sean de obligado cumplimiento:

- Modificaciones de las referencias a los marcos conceptuales de las NIIF, en vigor para períodos a partir del 1 de enero de 2020 (inclusive);
- Definición de “negocio” (modificación de la NIIF 3), en vigor para los períodos iniciados a partir del 1 de enero de 2020 (inclusive);
- Definición de “significativo” (modificaciones a NIC 1 y NIC 8), en vigor para los períodos iniciados a partir del 1 de enero de 2020 (inclusive); y
- NIIF 17 Contratos de seguros, en vigor para los períodos iniciados a partir del 1 de enero de 2021 (inclusive).

En septiembre de 2019, el IASB publicó modificaciones a la NIIF 9, la NIC 39 y la NIIF 7, con fecha de entrada en vigor el 1 de enero de 2020, que ponen fin a la primera fase de su trabajo para responder a los efectos de la reforma de los tipos interbancarios de oferta (*Interbank Offered Rates, IBOR*) sobre la información financiera. La UE adoptó estas modificaciones en enero de 2020. El Grupo está evaluando actualmente el impacto de estas modificaciones.

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 2019

Millones de euros	2019					Total
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	Otras empresas del Grupo ¹	
Ingresos						
Ingresos de pasaje	13.307	4.020	2.437	2.060	644	22.468
Ingresos de carga	805	255	-	54	3	1.117
Otros ingresos	752	912	18	2	237	1.921
Ingresos externos	14.864	5.187	2.455	2.116	884	25.506
Ingresos entre segmentos	242	458	-	9	575	1.284
Ingresos por segmento	15.106	5.645	2.455	2.125	1.459	26.790
Depreciación, amortización y deterioro	(1.258)	(390)	(250)	(130)	(83)	(2.111)
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales						
	2.182	497	240	276	90	3.285
Partidas excepcionales (nota 4)	(672)	-	-	-	-	(672)
Beneficio de las operaciones después de partidas excepcionales	1.510	497	240	276	90	2.613
Gastos no operativos netos						(338)
Beneficio antes de impuestos						2.275
Activos totales	22.312	8.733	3.756	2.131	(1.271)	35.661
Pasivos totales	(15.445)	(6.940)	(3.354)	(1.320)	(1.773)	(28.832)

1. Incluye eliminaciones en los activos totales de 14.982 millones de euros y en los pasivos totales de 4.603 millones de euros.

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018

Millones de euros	2018 (reformulado)					Total
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	Otras empresas del Grupo ¹	
Ingresos						
Ingresos de pasaje	12.909	3.754	2.317	1.941	480	21.401
Ingresos de carga	867	251	-	54	1	1.173
Otros ingresos	682	749	20	9	224	1.684
Ingresos externos	14.458	4.754	2.337	2.004	705	24.258
Ingresos entre segmentos	215	417	1	5	538	1.176
Ingresos por segmento	14.673	5.171	2.338	2.009	1.243	25.434
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.

b Desglose geográfico

Ingresos por origen de la venta

Millones de euros	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
	2019 (reformulado)	2018
Reino Unido	8.362	7.945
España	4.399	4.027
EE.UU.	4.379	4.074
Resto del mundo	8.366	8.212
	25.506	24.258

Activos por área

A 31 de diciembre de 2019

Millones de euros	Inmovilizado material	Inmovilizado inmaterial
Reino Unido	12.214	1.401
España	5.324	1.402
EE.UU.	188	19
Resto del mundo	1.442	620
	19.168	3.442

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

4 Partidas excepcionales

	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
Millones de euros	2019	2018
Obligaciones de retribuciones a empleados ¹	672	(584)
Gastos de restructuración ²	–	136
Reconocidos como gastos de explotación	672	(448)
Total cargo/(crédito) excepcional antes de impuestos	672	(448)
Impuestos sobre partidas excepcionales	–	32
Total cargo/(crédito) excepcional después de impuestos	672	(416)

1 Obligaciones de retribuciones a empleados

El gasto excepcional de 672 millones de euros corresponde al coste de servicios pasados del acuerdo de liquidación del *Airways Pension Scheme* (APS) que se describe en la nota 30. Este importe surge por el aumento de los pasivos por prestaciones definidas de APS según la NIC 19 tras el acuerdo de liquidación alcanzado entre los Administradores de APS y British Airways, que fue aprobado por el Alto Tribunal en noviembre de 2019. Este acuerdo fijó pensiones más altas en los supuestos sobre incremento de los pagos en ejercicios futuros, lo que se tradujo en un aumento no monetario de los pasivos por prestaciones definidas según la NIC 19.

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018:

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 no recurrente 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 del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018 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 participes 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 de 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 en la Cuenta de resultados del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018.

2 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, con un crédito fiscal asociado de 26 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	2019	2018
Activos en propiedad	776	711
Activos por derecho de uso (2018: Aeronaves en régimen de arrendamiento financiero)	1.153	371
Otros intereses de arrendamiento	40	40
Amortización de inmovilizado intangible	142	132
	2.111	1.254

Costes de arrendamiento operativo:

Millones de euros	2019	2018
Pagos mínimos por arrendamiento - aeronaves	-	890
- inmuebles y equipo	-	236
Alquileres recibidos por subarrendamiento	-	(12)
	-	1.114

Coste de existencias:

Millones de euros	2019	2018
Coste de existencias reconocidas como gasto, principalmente combustible	3.242	3.165

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	2019	2018
Honorarios a pagar por la auditoría de las cuentas consolidadas e individuales	3.916	4.328
Honorarios a pagar por otros servicios:		
Auditoría de las filiales del Grupo conforme a la legislación aplicable	632	634
Otros servicios conforme a la legislación aplicable	496	436
Otros servicios relativos a impuestos	3	-
Otros servicios de auditoría	727	506
Servicios relacionados con la revisión del capital circulante	1.218	-
Servicios relacionados con operaciones financieras corporativas	175	191
Todos los demás servicios	3	305
	7.170	6.400

7 Gastos y cifras de personal

Millones de euros	2019	2018
Sueldos y salarios	3.334	3.240
Contribuciones a la seguridad social	561	516
Gastos/(créditos) por pensiones	932	(317)
Otros gastos por prestaciones de jubilación	-	5
Costes por planes de pago basados en acciones	34	31
Otros gastos de personal ¹	773	877
Total gastos de personal	5.634	4.352

1 Otros gastos de personal comprenden dietas y alojamiento de tripulación.

El número de empleados durante el año y a 31 de diciembre es como sigue:

	2019			2018		
	Número medio de empleados	Número de empleados	Porcentaje de mujeres	Número medio de empleados	Número de empleados	Porcentaje de mujeres
Altos directivos	201	198	30%	196	208	27%
Personal de tierra:						
Directivos	2.319	1.777	41%	1.857	1.872	40%
No directivos	32.968	32.614	34%	33.231	32.159	35%
Tripulación técnica:						
Directivos	8.136	7.885	38%	8.569	8.501	38%
No directivos	22.410	22.168	59%	20.881	20.791	61%
	66.034	64.642		64.734	63.531	

El número de empleados se basa en la plantilla media equivalente. La plantilla media para 2019 era de 73.299 (2018: 71.472).

8 Gastos e ingresos financieros y otros (cargos)/créditos no operativos

a Gastos financieros

Millones de euros	2019	2018
Gastos financieros sobre:		
Préstamos bancarios	(12)	(17)
Pasivos por financiación de activos	(9)	-
Pasivos por arrendamientos (2018: Arrendamientos financieros)	(489)	(144)
Actualización del descuento financiero sobre provisiones	(37)	(27)
Otros préstamos	(77)	(56)
Intereses capitalizados sobre pagos anticipados	17	13
Otros gastos financieros	(4)	-
	(611)	(231)

b Ingresos financieros

Millones de euros	2019	2018
Intereses sobre otros depósitos remunerados	47	33
Otros ingresos financieros	3	8
	50	41

c Crédito financiero neto correspondiente a pensiones

Millones de euros	2019	2018
Crédito financiero neto correspondiente a pensiones	26	27

d Otros cargos no operativos

Millones de euros	2019	2018
Pérdidas por venta de inmovilizado material e inversiones	(22)	(29)
Crédito correspondiente a las inversiones en patrimonio (nota 17)	3	5
Participación en beneficios de inversiones contabilizadas por el método de puesta en equivalencia (nota 16)	6	5
Beneficio reconocido de derivados no clasificados como de cobertura	8	20
Beneficio/(pérdida) no reconocida de derivados no clasificados como de cobertura	1	(10)
	(4)	(9)

9 Impuestos

a Cargas fiscales

(Carga)/crédito fiscal en la Cuenta de resultados, el Estado de resultado global y el Estado de cambios en el patrimonio neto:

Millones de euros	2019			2018				
	Cuenta de resultados	Estado del resultado global	Estado de cambios en el patrimonio neto	Total	Cuenta de resultados	Estado del resultado global	Estado de cambios en el patrimonio neto	Total
Impuesto corriente								
Cambios respecto a ejercicios anteriores	26	(8)	-	18	4	-	-	4
Cambios respecto al ejercicio corriente	(494)	146	-	(348)	(475)	162	-	(313)
Total impuesto corriente	(468)	138	-	(330)	(471)	162	-	(309)
Impuesto diferido								
Cambios respecto a ejercicios anteriores	(14)	-	-	(14)	22	-	-	22
Cambios respecto al ejercicio corriente	(79)	(160)	(1)	(240)	(144)	206	-	62
Cambio/diferencias del tipo de impuestos	1	3	-	4	3	(13)	-	(10)
Total impuesto diferido	(92)	(157)	(1)	(250)	(119)	193	-	74
Total impuestos	(560)	(19)	(1)	(580)	(590)	355	-	(235)

El crédito por impuesto corriente incluido en el Estado de resultado global está relacionado con los planes de pensiones por valor de 154 millones de euros (2018: 136 millones de euros) y con una carga fiscal relacionada con coberturas de flujos de efectivo de 16 millones de euros (2018: crédito fiscal de 26 millones de euros).

El impuesto incluido en el Estado de cambios en el patrimonio neto está relacionado con los planes de pago basados en acciones de 1 millón de euros (2018: cero).

Dentro de impuestos en Otro resultado global se incluye una carga fiscal de 184 millones de euros (2018: crédito fiscal de 222 millones de euros) que podrá ser reclasificada a la Cuenta de resultados y un crédito fiscal de 165 millones de euros (2018: crédito fiscal de 133 millones de euros) que no se reclasificará.

b (Pasivo)/activo por impuesto corriente

Millones de euros	2019	2018
Saldo a 1 de enero	218	180
Cuenta de resultados	(468)	(471)
Estado del resultado global	138	162
Efectivo	119	343
Cambios por conversión de divisa y otros	(13)	4
Saldo a 31 de diciembre	(6)	218
Activo por impuesto corriente	186	383
Pasivo por impuesto corriente	(192)	(165)
Saldo a 31 de diciembre	(6)	218

c Activo/(pasivo) por impuesto diferido

Millones de euros	Inmovilizado material	Arrendamientos	Deducciones de impuesto diferido por aplicación de la NIIF 16	Indemnizaciones por despido de empleados y otros	Planes de pensiones	Ganancias/pérdidas de valor razonable	Planes de pago basados en acciones	Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores y créditos fiscales	Otras diferencias temporales	Total
Saldo a 1 de enero de 2019	(999)	-	-	348	42	234	16	411	31	83
Ajustes derivados de la adopción de la NIIF 16	287	(148)	31	-	-	-	-	-	-	170
Cuenta de resultados	4	(26)	(7)	(52)	(7)	-	5	(10)	1	(92)
Estado del resultado global	-	-	-	13	3	(173)	-	-	-	(157)
Estado de cambios en el patrimonio neto	-	-	-	-	-	-	(1)	-	-	(1)
Cambios por conversión de divisa y otros	(24)	(21)	-	3	3	9	(1)	-	2	(29)
Saldo a 31 de diciembre de 2019	(732)	(195)	24	312	41	70	19	401	34	(26)

Saldo a 1 de enero de 2018	(1.029)	-	-	374	140	39	15	430	28	(3)
Cuenta de resultados	19	-	-	(25)	(96)	-	2	(18)	(1)	(119)
Estado del resultado global	-	-	-	-	(2)	195	-	-	-	193
Cambios por conversión de divisa y otros	11	-	-	(1)	-	-	(1)	(1)	4	12
Saldo a 31 de diciembre de 2018	(999)	-	-	348	42	234	16	411	31	83

Millones de euros	2019	2018
Activo por impuesto diferido	546	536
Pasivo por impuesto diferido	(572)	(453)
Saldo a 31 de diciembre	(26)	83

El activo por impuesto diferido está relacionado en su mayor parte con España. Se espera que se produzca una reversión de 60 millones de euros del activo por impuesto diferido en un año y el resto a partir de un año.

d Conciliación del cargo fiscal total en la Cuenta de resultados

El cargo fiscal se calcula con los tipos locales aplicables a los beneficios/(pérdidas) en el país donde suceden los beneficios/(pérdidas). El cargo fiscal sobre el beneficio del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019 es superior (2018: inferior) al cargo fiscal hipotético. Las diferencias se explican a continuación:

Millones de euros	2019	2018
Beneficio contable antes de impuestos	2.275	3.487
Cargo fiscal medio ponderado del Grupo ¹	(440)	(671)
Activos fiscales no reconocidos del periodo corriente	(11)	(9)
Bajas y reducciones de inversiones	-	1
Efecto del cambio del tipo impositivo	1	3
Planes de pensiones contabilizados netos de retenciones de impuestos - partidas recurrentes	7	1
Planes de pensiones contabilizados netos de retenciones de impuestos - partidas no recurrentes	(128)	53
Títulos preferentes en euros contabilizados como socios externos	-	2
Incentivos de inversión	11	10
Movimientos respecto a ejercicios anteriores	12	26
Gastos no deducibles - partidas recurrentes	(14)	(7)
Otras partidas	2	1
Carga fiscal en la Cuenta de resultados	(560)	(590)

1 La carga impositiva prevista se calcula sumando las cargas impositivas previstas de cada compañía del Grupo y cambia todos los años, ya que varían los tipos impositivos y la composición de los beneficios. Los tipos de impuestos sobre sociedades para los principales países en los que el Grupo opera son un 25% en España (2018: 25%), un 19% en el Reino Unido (2018: 19%) y un 12,5% en Irlanda (2018: 12,5%).

e Impuestos sobre nóminas y vuelos comerciales del Reino Unido

Durante el ejercicio, el Grupo también estuvo sujeto a otros impuestos pagados de la forma siguiente:

Millones de euros	2019	2018
Impuestos relacionados con el pago de nóminas	555	509
Impuestos sobre vuelos comerciales (<i>Air Passenger Duty</i>) del Reino Unido	967	885
	1.522	1.394

f Factores que pueden afectar a cargos fiscales futuros

Diferencias temporarias no reconocidas - pérdidas

Millones de euros	2019	2018
Pérdidas fiscales por el impuesto sobre sociedades español y otras diferencias temporarias	47	47
Pérdidas de capital en el Reino Unido	335	316
Pérdidas de capital en Irlanda	25	25
Pérdidas fiscales por el impuesto sobre sociedades fuera de los países principales de operación del Grupo	249	210

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 2.959 millones de euros (2018: 2.826 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 impuestos

Las reducciones del tipo impositivo del impuesto de sociedades británico hasta el 19% (efectivo desde el 1 de abril de 2017) y hasta el 18% (efectivo desde 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 desde el 1 de abril de 2020) se promulgó el 6 de septiembre de 2016. Eso reducirá la carga fiscal corriente futura del Grupo. El impuesto diferido sobre diferencias temporales a 31 de diciembre de 2019 se ha calculado al tipo aplicable en el ejercicio en el que se prevé que se reviertan dichas diferencias temporales.

g Pasivos contingentes relacionados con impuestos

El Grupo tiene determinados pasivos contingentes, en todos los impuestos, que a 31 de diciembre de 2019 ascendían a 165 millones de euros (31 de diciembre de 2018: 60 millones de euros). No es probable que se produzcan pérdidas sustanciales derivadas de dichos pasivos contingentes. Por lo tanto, el Grupo no considera adecuado realizar una provisión por estos importes. Incluido dentro de los pasivos contingentes relacionados con impuestos se encuentra lo siguiente:

Ganancias resultantes de la fusión

Tras las inspecciones fiscales relativas al periodo de 2011 a 2014, la Agencia Tributaria española dirigió a la Sociedad una valoración de liquidación del impuesto sobre sociedades relacionada con la fusión entre British Airways e Iberia en 2011. Esta valoración de liquidación asciende a 69 millones de euros y se traduce en un pasivo contingente de 90 millones de euros incluyendo los intereses devengados. Posteriormente, la Sociedad interpuso un recurso contra la propuesta de liquidación ante el Tribunal Económico-Administrativo Central (TEAC). El 23 de octubre de 2019, el TEAC falló a favor de la Agencia Tributaria española. Tras esto, la Sociedad recurrió el fallo ante la Audiencia Nacional el 20 de diciembre de 2019. La Sociedad no espera que se celebre la vista en la Audiencia Nacional antes de 2021.

La Sociedad cuestiona los aspectos técnicos de la valoración de liquidación y el fallo del TEAC, tanto en lo que respecta al hecho de que se produjera una ganancia como a la cuantía de dicha ganancia. La Sociedad considera que tiene argumentos sólidos para fundamentar sus recursos. La Sociedad no considera adecuado provisionar estos importes y, por lo tanto, ha reconocido esta cuestión como un pasivo contingente.

10 Beneficios por acción

Millones de euros	2019	2018
Beneficios atribuibles a accionistas de la matriz por beneficios básicos	1.715	2.885
Gastos financieros sobre bonos convertibles	26	18
Beneficios diluidos atribuibles a accionistas de la matriz y beneficio diluido por acción	1.741	2.903
Número miles	2019	2018
Número medio ponderado de acciones ordinarias en circulación ¹	1.984.073	2.021.622
Supuesto de conversión de bonos convertibles	59.398	72.944
Pagos pendientes basados en acciones a empleados con efectos dilutivos	22.305	18.515
Número medio ponderado de acciones ordinarias emitidas a efectos de dilución	2.065.776	2.113.081
Céntimos de €	2019	2018
Beneficio básico por acción	86,4	142,7
Beneficio diluido por acción	84,3	137,4

1 En 2018 incluye 27 millones correspondientes al efecto medio ponderado de la compra de 66 millones de acciones propias en el marco del 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	2019	2018
Dividendo declarado en efectivo		
Dividendo a cuenta en 2019 de 14,5 céntimos de euro por acción (2018: 14,5 céntimos de euro por acción)	288	288
Dividendo complementario en 2018 de 16,5 céntimos de euro por acción (2017: 14,5 céntimos de euro por acción)	327	295
Dividendo especial en 2018 de 35,0 céntimos de euro por acción	695	-
Dividendo propuesto en efectivo		
Dividendo complementario en 2019 de 17,0 céntimos de euro por acción	337	

El dividendo propuesto se distribuirá del beneficio neto del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019.

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 2018	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)
Saldo a 31 de diciembre de 2018	20.513	2.188	1.482	24.183
Adopción de la NIIF 16	4.783	735	23	5.541
Saldo a 1 de enero de 2019	25.296	2.923	1.505	29.724
Altas	3.946	67	147	4.160
Modificación de arrendamientos	128	94	-	222
Bajas	(1.319)	(85)	(71)	(1.475)
Reclasificaciones	44	-	(44)	-
Movimientos por cambio de divisas	1.287	163	68	1.518
Saldo a 31 de diciembre de 2019	29.382	3.162	1.605	34.149
Depreciación y deterioro				
Saldo a 1 de enero de 2018	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)
Saldo a 31 de diciembre de 2018	9.723	1.077	946	11.746
Adopción de la NIIF 16	1.053	1	2	1.056
Saldo a 1 de enero de 2019	10.776	1.078	948	12.802
Dotación	1.710	169	90	1.969
Bajas	(447)	(63)	(57)	(567)
Reclasificaciones	8	-	(8)	-
Movimientos por cambio de divisas	660	65	52	777
Saldo a 31 de diciembre de 2019	12.707	1.249	1.025	14.981
Valor neto contable				
A 31 de diciembre de 2019	16.675	1.913	580	19.168
A 1 de enero de 2019	14.520	1.845	557	16.922
A 31 de diciembre de 2018	10.790	1.111	536	12.437
Análisis a 31 de diciembre de 2019				
En propiedad	5.321	1.028	460	6.809
Activos por derecho de uso (nota 13)	9.746	774	68	10.588
Pagos por anticipado	1.525	110	52	1.687
Activos no utilizados	83	1	-	84
Inmovilizado material	16.675	1.913	580	19.168
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	1.069	118	65	1.252
Activos no utilizados	91	2	2	95
Inmovilizado material	10.790	1.111	536	12.437
El valor neto contable de los inmuebles comprende:				
Millones de euros			2019	2018
Inmuebles propios			560	448
Activos por derecho de uso (nota 13)			774	-
Mejoras en inmuebles arrendados > 50 años			321	330
Mejoras en inmuebles arrendados < 50 años			258	333
Inmuebles			1.913	1.111

A 31 de diciembre de 2019, había préstamos bancarios y otros préstamos del Grupo garantizados con activos de flota con un valor neto contable de 325 millones de euros (2018: 467 millones de euros).

13 Arrendamientos

a Importes reconocidos en el Balance de situación consolidado

El inmovilizado material incluye los siguientes importes relacionados con activos por derecho de uso:

Millones de euros	Flota	Inmuebles	Equipo	Total
Coste				
Saldo a 1 de enero de 2019 ¹	12.491	734	119	13.344
Altas	1.039	13	16	1.068
Modificaciones de arrendamientos	128	94	-	222
Bajas	(23)	-	-	(23)
Reclasificaciones ²	(290)	(4)	(16)	(310)
Movimientos por cambio de divisas	509	45	4	558
Saldo a 31 de diciembre de 2019	13.854	882	123	14.859
Depreciación				
Saldo a 1 de enero de 2019 ¹	3.056	-	36	3.092
Dotación	1.032	104	17	1.153
Bajas	(21)	-	-	(21)
Reclasificaciones ²	(123)	-	-	(123)
Movimientos por cambio de divisas	164	4	2	170
Saldo a 31 de diciembre de 2019	4.108	108	55	4.271
Valor neto contable				
A 31 de diciembre de 2019	9.746	774	68	10.588
A 1 de enero de 2019	9.435	734	83	10.252

1 El valor neto contable de los activos por derecho de uso reconocidos a 1 de enero de 2019 incluye 5.767 millones de euros relacionados con activos que se encontraban bajo arrendamiento financiero previamente a la adopción de la NIIF 16 (desglosados entre 7.793 millones de euros de coste y 2.026 millones de euros de depreciación acumulada). En 2018, el Grupo reconoció activos por arrendamientos y pasivos por arrendamientos relacionados con arrendamientos que estaban clasificadas como "arrendamientos financieros" bajo la NIC 17 "arrendamientos". Los activos se presentaron en el inmovilizado material y los pasivos por arrendamientos en las deudas a largo plazo del Grupo.

2 Se reclasificaron importes con un valor neto contable de 187 millones de euros de activos por derecho de uso a inmovilizado material en propiedad en el momento del cese de los arrendamientos respectivos.

Las deudas financieras remuneradas a largo plazo incluyen los siguientes importes relacionados con pasivos por arrendamientos:

Millones de euros	2019
Pasivos por arrendamientos financieros a 31 de diciembre de 2018	5.928
Adopción de la NIIF 16 a 1 de enero de 2019	5.195
Altas	1.017
Modificaciones de arrendamientos	182
Amortizaciones	(1.941)
Gastos por intereses	489
Movimientos por cambio de divisas	176
Pasivos por arrendamientos a 31 de diciembre de 2019	11.046
Corriente	1.694
No corriente	9.352

b Importes reconocidos en la Cuenta de resultados consolidado

Millones de euros	2019
Importes no incluidos en la valoración de los pasivos por arrendamientos	
Pagos por arrendamientos variables	28
Gastos relacionados con arrendamientos a corto plazo	74
Gastos relacionados con arrendamientos de activos de bajo valor, excluidos los arrendamientos a corto plazo de activos de bajo valor	1
Importes clasificados como gasto por el reconocimiento de activos por derecho de uso y pasivos por arrendamientos	
Gastos por intereses sobre pasivos por arrendamientos	489
Ganancia derivada de operaciones de venta y posterior arrendamiento	(1)
Dotación por depreciación	1.153

c Importes reconocidos en el Estado de flujos de caja consolidado

El Grupo tuvo salidas de efectivo totales por arrendamientos por valor de 2.057 millones de euros en 2019.

El Grupo está expuesto a salidas de efectivo futuros (no descontados) a 31 de diciembre de 2019, para los cuales no se ha reconocido ningún importe, relacionados con 787 millones de euros por arrendamientos que aún no han comenzado, pero con los que el Grupo está comprometido.

d Perfil de vencimiento de los pasivos por arrendamientos

El perfil de vencimiento de los pasivos por arrendamientos se detalla en la nota 25e.

e Compromisos de arrendamiento operativo

Desde el 1 de enero de 2019 el Grupo ha reconocido activos por derecho de uso y pasivos por arrendamientos para los arrendamientos que ha suscrito (excepto aquellos de corto plazo y bajo valor) y por lo tanto ya no presenta sus compromisos de arrendamiento operativo. Habiendo adoptado el enfoque de transición retrospectiva modificada para la aplicación de la NIIF 16, el Grupo ha continuado presentando la información financiera comparativa para los pagos agregados, para los cuáles a 31 de diciembre hubo los siguientes compromisos de arrendamientos operativos:

Millones de euros	2018		
	Flota	Inmuebles y equipo	Total
En el plazo de un año	975	148	1.123
Entre uno y cinco años	3.049	362	3.411
Más de cinco años	2.235	1.895	4.130
Total	6.259	2.405	8.664

f Obligaciones por arrendamientos financieros

Tras la adopción de la NIIF 16, aquellos arrendamientos que previamente se reconocían como arrendamientos financieros fueron reclasificados a activos por derecho de uso y pasivos por arrendamientos y se incluyen en la sección (a) de esta nota. De esta forma, el Grupo ya no presenta sus obligaciones por arrendamientos financieros. Habiendo aplicado el enfoque de transición retrospectiva modificada para la implementación de la NIIF 16, el Grupo ha continuado presentando la información financiera comparativa para los pagos agregados, para los cuáles los pagos futuros mínimos de arrendamiento son:

Millones de euros	2018
Pagos futuros mínimos con vencimiento	
En el plazo de un año	876
Entre uno y cinco años	3.186
Más de cinco años	2.642
	6.704
Menos: Gastos financieros	(776)
Valor presente de pagos mínimos de arrendamientos	5.928
El valor presente de los pagos mínimos de arrendamiento se desglosa del modo siguiente:	
En el plazo de un año	723
Entre uno y cinco años	2.734
Más de cinco años	2.471
	5.928

g Opciones de prórroga

El Grupo tiene ciertos arrendamientos que contienen opciones de prórroga que pueden ser ejercidos por el Grupo antes de la finalización del periodo no cancelable del contrato. Cuando sea posible, el Grupo busca incluir opciones de prórroga en arrendamientos nuevos que proporcionen flexibilidad operativa. Al comienzo del arrendamiento, el Grupo evalúa si es razonablemente probable que se ejercent las opciones de prórroga.

El Grupo está expuesto a salidas de efectivo futuras (en base no descontada) a 31 de diciembre de 2019, para los cuáles no se ha reconocido ningún importe, de 871 millones de euros por opciones de prórroga posibles, ya que no existe certeza razonable de que estos arrendamientos vayan a ser prorrogados.

14 Compromisos de compra de inmovilizado

La inversión en inmovilizado autorizada y contratada pero no registrada en las cuentas asciende a 12.830 millones de euros (31 de diciembre de 2018: 10.831 millones de euros). La mayoría de los compromisos de compra de inmovilizado están denominados en dólares estadounidenses, y por tanto están expuestos al impacto de los tipos de cambio.

Los compromisos existentes comprenden 12.673 millones de euros para la adquisición de 34 Airbus A320 (entre 2020 y 2022), 45 Airbus A321 (entre 2020 y 2024), un Airbus A330 (en 2020), 33 Airbus A350 (entre 2020 y 2024), cuatro Boeing 777-300 (en 2020), 18 Boeing 777-9 (entre 2022 y 2025) y 12 Boeing 787-10 (entre 2020 y 2023).

15 Inmovilizado inmaterial y revisión de deterioro

a Inmovilizado inmaterial

Millones de euros	Fondo de comercio	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje ¹	Software	Otros	Total
Coste							
Saldo a 1 de enero de 2018	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)
Saldo a 31 de diciembre de 2018	595	451	253	1.559	1.116	211	4.185
Altas	-	-	-	5	232	120	357
Bajas	-	-	-	-	(28)	(55)	(83)
Movimientos por cambio de divisas	3	-	-	52	56	6	117
A 31 de diciembre de 2019	598	451	253	1.616	1.376	282	4.576
Amortización y deterioro							
Saldo a 1 de enero de 2018	249	-	-	101	475	52	877
Dotación	-	-	-	6	123	3	132
Bajas	-	-	-	-	(13)	-	(13)
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	(1)	(8)	-	(9)
Saldo a 31 de diciembre de 2018	249	-	-	106	577	55	987
Dotación	-	-	-	6	131	5	142
Bajas	-	-	-	-	(28)	-	(28)
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	3	30	-	33
A 31 de diciembre de 2019	249	-	-	115	710	60	1.134
Valor neto contable							
A 31 de diciembre de 2019	349	451	253	1.501	666	222	3.442
A 31 de diciembre de 2018	346	451	253	1.453	539	156	3.198

1 El valor neto contable incluye derechos de aterrizaje fuera de la UE de 94 millones de euros (2018: 100 millones de euros) con vida útil finita. La vida útil restante de estos derechos de aterrizaje es de 15 años.

b Prueba de deterioro

A continuación se presentan los valores 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
2019					
Iberia					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2019	-	423	306	-	729
British Airways					
A 1 de enero de 2019	46	767	-	-	813
Movimientos por cambio de divisas	3	49	-	-	52
A 31 de diciembre de 2019	49	816	-	-	865
Vueling					
A 1 de enero de 2019	28	89	35	-	152
Altas	-	5	-	-	5
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2019	28	94	35	-	157
Aer Lingus					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2019	272	62	110	-	444
Avios					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2019	-	-	-	253	253
Otras UGE					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2019	-	12	-	-	12
A 31 de diciembre de 2019	349	1.407	451	253	2.460

	Fondo de comercio	Derechos de aterrizaje	Marca	Programas de fidelización de clientes	Total
Millones de euros					
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 31 de diciembre de 2018	272	62	110	-	444
Avios					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2018	-	-	-	253	253
Otras UGE					
A 1 de enero de 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

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 los Planes de negocio aprobados por las compañías operativas relevantes 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 las compañías operativas relevantes preparan y aprueban planes de negocio a cinco años y el Consejo de Administración aprueba el Plan de negocios a tres años en el cuarto trimestre del año. Los flujos de caja del Plan de negocio que se han empleado en los cálculos de valor en uso reflejan toda la reestructuración que ha sido aprobada por el Consejo de Administración y que puede ser llevada a la práctica por la Dirección en el marco de los acuerdos existentes.

Principales hipótesis

Para cada una de las UGE internas, las principales hipótesis usadas en los cálculos del valor en uso son las siguientes:

	2019				
Por ciento	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	Avios
Margen operativo ¹	15	10-15	10-14	13-15	20-23
Crecimiento medio anual de los AKO	2-4	3	1-5	2-11	n/a ²
Tasa de crecimiento a largo plazo	2,2	1,8	1,5	1,8	1,8
Tasa de descuento antes de impuestos	8,0	9,1	9,4	8,0	8,5

	2018				
Por ciento	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	Avios
Margen operativo ajustado por arrendamientos ³	15	9-15	11-15	15	21 ²
Crecimiento medio anual de los AKO	3-4	5-6	9-10	7-8	n/a ²
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

1 El Grupo adoptó la NIIF 16 desde el 1 de enero de 2019, momento en el que se reconoció el activo por derecho de uso y se depreció a lo largo del plazo previsto de arrendamiento a través de los gastos de las operaciones. Por consiguiente, a partir de 2019 el Grupo ha determinado que el margen operativo es la hipótesis clave.

2 El margen operativo (2018: margen operativo ajustado por arrendamientos) para el programa de fidelización Avios no se ajusta por arrendamientos de aviones. La hipótesis de crecimiento anual de los AKO no es aplicable a Avios, que opera su negocio con socios tanto dentro como fuera de IAG.

3 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. Se expresa como un rango de porcentajes y está basado en el rendimiento histórico, las expectativas de la Dirección sobre el desarrollo del mercado e incorpora 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 2019, la Dirección evaluó el importe recuperable de cada una de sus UGE y concluyó que los importes recuperables superaban los valores contables. Las sensibilidades se han considerado para cada UGE. La reducción de las tasas de crecimiento a largo plazo a cero, el aumento de 4 puntos de las tasas de descuento antes de impuestos y el incremento del 40% del precio del combustible no se traducen en ningún deterioro.

16 Inversiones

a Inversiones en empresas filiales

Las principales empresas filiales del Grupo a 31 de diciembre de 2019 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 2019 es 6 millones de euros (2018: 6 millones de euros).

British Airways Employee Benefit Trustee (Jersey) Limited, una empresa filial enteramente propiedad de 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	2019	2018
Total activo	122	113
Total pasivo	(92)	(77)
Ingresos	112	75
Beneficio del ejercicio	6	5

El detalle de los movimientos en las participaciones en asociadas y negocios conjuntos es el siguiente:

Millones de euros	2019	2018
Al inicio del ejercicio	31	30
Participación en beneficios retenidos	6	5
Dividendos recibidos	(5)	(2)
Movimientos por cambio de divisas	(1)	(2)
	31	31

A 31 de diciembre de 2019, 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 2019 y a 31 de diciembre de 2018, la inversión en Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago EFC, S.A. superaba un porcentaje de participación por parte del Grupo del 50% (50,5%). La entidad se trata como un negocio conjunto, ya que las decisiones en materia de estrategia y operaciones requieren el consentimiento unánime de las partes que comparten el control, incluida IAG.

17 Otras inversiones en patrimonio

Otras inversiones en patrimonio comprenden lo siguiente:

Millones de euros	2019	2018
Valores cotizados		
Comair Limited	10	17
Valores no cotizados	72	63
	82	80

El crédito relacionado con Otras inversiones en patrimonio fue de 3 millones de euros (2018: 5 millones de euros).

18 Deudores comerciales y otros deudores

Millones de euros	2019	2018
Importes con vencimiento inferior a un año		
Deudores comerciales	2.368	1.695
Provisión para pérdidas crediticias previstas	(113)	(98)
Deudores comerciales netos	2.255	1.597
Pagos anticipados e ingresos devengados	1.040	823
Otros deudores no comerciales	274	352
	3.569	2.772
Importes con vencimiento superior a un año		
Pagos anticipados e ingresos devengados	258	298
Otros deudores no comerciales	15	11
	273	309

Los movimientos de la provisión para pérdidas crediticias fueron los siguientes:

Millones de euros	2019	2018
Al inicio del ejercicio	98	63
Provisión durante el ejercicio	22	36
Reversión	(1)	(2)
Cuentas por cobrar canceladas durante el ejercicio	(8)	1
Movimientos por cambio de divisas	2	-
	113	98

Los deudores comerciales en general no devengan intereses y su periodo medio de cobro es de 30 días (2018: 30 días).

El desglose del riesgo crediticio por vencimiento de deudores comerciales es el siguiente:

A 31 de diciembre de 2019	Corriente	<30 días	30-60 días	>60 días
Millones de euros				
Deudores comerciales	1.411	198	208	551
Pérdidas crediticias previstas	0,03%	0,16%	0,01%	20,10%
Provisiones por pérdidas crediticias previstas	1	-	-	112

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

19 Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo

Millones de euros	2019	2018
Efectivo en bancos y en caja	2.320	2.453
Depósitos a corto plazo con vencimiento inferior a tres meses	1.742	1.384
Efectivo y activos líquidos equivalentes	4.062	3.837
Otros depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	2.621	2.437
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	6.683	6.274

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 períodos de hasta tres meses y devengan intereses a tipos variables aplicables a los respectivos depósitos.

A 31 de diciembre de 2019, el Grupo no tenía descubiertos bancarios (2018: cero).

Los depósitos remunerados a corto plazo se realizan por períodos 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 2019, Aer Lingus tenía 41 millones de euros de efectivo restringido (2018: 42 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 2019	Ajuste al saldo inicial por la NIIF 16	Flujos de caja	Diferencias de cambio	Arrendamientos nuevos y modificaciones	Otros movimientos distintos de efectivo	Saldo a 31 de diciembre de 2019
Préstamos bancarios, otros préstamos y pasivos por financiación de activos	1.581	-	1.556	(12)	-	83	3.208
Pasivos por arrendamientos	5.928	5.195	(1.507)	176	1.199	55	11.046
Deudas por actividades de financiación	7.509	5.195	49	164	1.199	138	14.254
Efectivo y activos líquidos equivalentes	(3.837)	-	(85)	(140)	-	-	(4.062)
Otros depósitos remunerados a corto plazo	(2.437)	-	(103)	(81)	-	-	(2.621)
	1.235	5.195	(139)	(57)	1.199	138	7.571

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
Préstamos bancarios y otros	1.824	(275)	4	28	1.581
Arrendamientos financieros	5.507	254	134	33	5.928
Deudas por actividades de financiación	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

20 Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar

Millones de euros	2019	2018
Acreedores comerciales	2.311	2.079
Otros acreedores	1.099	1.007
Otros impuestos y seguridad social	271	332
Devengos e ingresos anticipados	663	541
	4.344	3.959

Periodo medio de pago a proveedores - Compañías españolas del Grupo

Días	2019	2018
Periodo medio de pago a proveedores	33	37
Ratio de operaciones pagadas	32	33
Ratio de operaciones pendientes de pago	43	119

Millones de euros	2019	2018
Total pagos realizados	7.165	6.306
Total pagos pendientes	114	317

21 Ingresos diferidos por venta de billetes

Millones de euros	Programas de fidelización de clientes	Ingresos anticipados	Total
Saldo a 1 de enero de 2019	1.769	3.066	4.835
Cambios en los supuestos	6	(20)	(14)
Efectivo recibido de clientes	-	23.029	23.029
Emisión de puntos de fidelización a clientes	844	47	891
Ingresos reconocidos en la Cuenta de resultados ^{1,2}	(805)	(22.691)	(23.496)
Movimientos por cambio de divisa	103	138	241
Saldo a 31 de diciembre de 2019	1.917	3.569	5.486

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)
Efectivo recibido de clientes	-	22.149	22.149
Emisión de puntos de fidelización a clientes	781	-	781
Ingresos reconocidos en la Cuenta de resultados ¹	(733)	(22.027)	(22.760)
Movimientos por cambio de divisa	(31)	(38)	(69)
Saldo a 31 de diciembre de 2018	1.769	3.066	4.835

1 Cuando el Grupo actúa como un agente proporcionando productos de redención a clientes a través de los programas de fidelización, o proporcionando vuelos interlínea a pasajeros, el ingreso se reconoce en la Cuenta de resultados neto del coste correspondiente.

2 Dentro de los ingresos reconocidos en la Cuenta de resultados se reconoce una cantidad de 3.361 millones de euros previamente registrada como ingresos diferidos a 31 de diciembre de 2018.

Los ingresos diferidos relacionados con programas de fidelización de clientes consisten principalmente 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. Los puntos Avios no tienen una fecha de caducidad y pueden utilizarse en cualquier momento en el futuro. 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 de tiempo.

22 Otros pasivos a largo plazo

Millones de euros	2019	2018
Acreedores comerciales no corrientes	6	6
Devengos e ingresos diferidos	65	192
	71	198

23 Deudas a largo plazo

a Corrientes

Millones de euros	2019	2018
Préstamos bancarios y otros	75	153
Pasivos por financiación de activos	74	-
Pasivos por arrendamientos (2018: Pasivos por arrendamientos financieros)	1.694	723
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	1.843	876

b No corrientes

Millones de euros	2019	2018
Préstamos bancarios y otros	1.879	1.428
Pasivos por financiación de activos	1.180	-
Pasivos por arrendamientos (2018: Pasivos por arrendamientos financieros)	9.352	5.205
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	12.411	6.633

Los préstamos bancarios y otros préstamos son pagaderos hasta el año 2028. Existen préstamos bancarios y otros préstamos del Grupo por importe de 266 millones de euros (2018: 354 millones de euros) garantizados por activos de flota con un valor neto contable de 325 millones de euros (2018: 467 millones de euros) (nota 12). Los pasivos por financiación de activos están garantizados en todos los casos por aeronaves asociadas o inmovilizado material.

En julio de 2019, el Grupo realizó dos emisiones de bonos sénior no garantizados por un nominal total de 1.000 millones de euros; 500 millones de euros a un interés fijo del 0,50% con vencimiento en 2023 y 500 millones de euros a un interés fijo del 1,50% con vencimiento en 2027.

Durante el ejercicio el Grupo amortizó anticipadamente la totalidad de los bonos convertibles por valor de 500 millones de euros con un interés del 0,25% y con vencimiento en 2020.

c Deudas financieras a largo plazo

Millones de euros	2019	2018
Componente corriente de la deuda a largo plazo	1.843	876
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	12.411	6.633
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	14.254	7.509

d Préstamos bancarios y otros

Millones de euros	2019	2018
500 millones de euros de bonos a tipo fijo del 0,50% con vencimiento en 2023 ¹	497	-
500 millones de euros de bonos a tipo fijo del 1,50% con vencimiento en 2027 ¹	496	-
500 millones de euros de bonos convertibles a tipo fijo del 0,625% con vencimiento en 2022 ²	470	460
Préstamos hipotecarios en euros a tipo variable garantizados por aeronaves ³	226	252
200 millones de euros de bonos sin garantía a tipo fijo ⁴	136	175
Préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses sin garantía a tipo fijo ⁵	71	43
Préstamos hipotecarios en yuanes chinos a tipo fijo garantizados por aeronaves ⁶	40	53
Préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) ⁷	18	13
500 millones de euros de bonos convertibles a tipo fijo del 0,25% con vencimiento en 2020 ⁸	-	482
Préstamo sindicado a tipo variable en euros garantizado por inversiones ⁹	-	99
Préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo variable garantizados por aeronaves ¹⁰	-	4
	1.954	1.581
Menos: cuotas corrientes adeudadas por préstamos bancarios y otros	(75)	(153)
	1.879	1.428

1 En julio de 2019, el Grupo realizó dos emisiones de bonos sénior no garantizados por un nominal total de 1.000 millones de euros; 500 millones de euros con vencimiento el 4 de julio de 2023 y 500 millones de euros con vencimiento el 4 de julio de 2027. Los bonos devengan intereses a tipo fijo del 0,5% y del 1,5% anual respectivamente, pagaderos a plazo vencido. Los bonos se emitieron al 99,417% y al 98,803% del principal respectivamente y, salvo que se hayan amortizado o comprado y cancelado previamente, se amortizarán al 100% del principal en sus fechas de vencimiento respectivas.

2 Bono sénior no garantizado convertible en acciones ordinarias de IAG y emitido por el Grupo en noviembre de 2015 de 500 millones de euros a tipo fijo del 0,625% generó unos fondos netos de 494 millones de euros y vence en 2022. El Grupo mantiene una opción para reembolsar el bono convertible al importe del principal, junto con los intereses devengados, no antes de los dos años anteriores a la fecha de vencimiento final. El bono incorpora protección de dividendos, y un total de 40.306.653 opciones relacionadas con este bono continuaban pendientes de liquidación a 31 de diciembre de 2019.

3 Los préstamos hipotecarios en euros a tipo variable están garantizados por aeronaves específicas en propiedad del Grupo y devengan intereses a tipos entre el 0,13% y el 1,10%. Los préstamos son reembolsables entre 2024 a 2027.

4 200 millones de euros de bonos no garantizados a tipo fijo con un cupón entre el 3,5% y el 3,75% reembolsables entre 2022 y 2027.

5 El préstamo hipotecario en dólares estadounidenses no garantizado a tipo fijo devenga intereses a tipos entre el 1,98% y el 2,86%. El préstamo es reembolsable en 2023.

6 Los préstamos hipotecarios en yuanes chinos a tipo fijo están garantizados por aeronaves específicas en propiedad del Grupo y devengan interés del 5,20%. Los préstamos son reembolsables en 2022.

7 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 son reembolsables entre 2020 y 2028.

8 Bono sénior no garantizado convertible en acciones ordinarias de IAG y emitido por el Grupo en noviembre de 2015 de 500 millones de euros a tipo fijo del 0,25% generó unos fondos netos de 494 millones de euros y vencia en 2020. El Grupo mantenía una opción para reembolsar el bono convertible al importe del principal, junto con los intereses devengados, no antes de los dos años anteriores a la fecha de vencimiento final. El Grupo ejerció su opción para reembolsar el bono anticipadamente en julio de 2019 sin que hubiera conversión en acciones ordinarias.

9 El préstamo sindicado en euros a tipo variable estaba garantizado por inversiones específicas del Grupo y devengaba un interés del 1,375% sobre el EURIBOR a 3 meses. El préstamo se amortizó en 2019.

10 Los préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo variable estaban garantizados por aeronaves específicas en propiedad del Grupo y devengaban interés al 0,81%. Los préstamos se amortizaron en 2019.

e Total préstamos, pasivos por financiación de activos y pasivos por arrendamientos

Millions	2019	2018
Préstamos		
Bancos:		
Dólares estadounidenses	\$79	\$49
Euros	€380	€364
Libras esterlinas	-	£4
Yuanes chinos	CNY 314	CNY 422
	€491	€465
Bonos a tipo fijo:		
Euros	€1.463	€1.116
	€1.463	€1.116
Pasivos por financiación de activos		
Dólares estadounidenses	\$996	-
Euros	€319	-
Yenes japoneses	¥4.867	-
	€1.254	-
Pasivos por arrendamientos (2018: Arrendamientos financieros)		
Dólares estadounidenses	\$8.408	\$3.259
Euros	€2.142	€2.308
Yenes japoneses	¥77.984	¥77.379
Libras esterlinas	£597	£134
	€11.046	€5.928
	€14.254	€7.509

24 Provisiones

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 2019	1.359	693	591	112	72	2.827
Transición a la NIIF 16	120	-	-	-	-	120
Valor neto contable a 1 de enero de 2019	1.479	693	591	112	72	2.947
Reclasificaciones	-	-	-	-	(31)	(31)
Provisiones registradas durante el ejercicio	395	26	133	34	110	698
Utilizadas durante el ejercicio	(224)	(180)	(76)	(58)	(50)	(588)
Reversión de importes no utilizados	(28)	(21)	(2)	(9)	(7)	(67)
Actualización de descuento	14	4	18	1	-	37
Movimientos por cambio de divisas	39	6	-	2	4	51
Valor neto contable a 31 de diciembre de 2019	1.675	528	664	82	98	3.047
Desglose:						
Corrientes	259	202	58	46	66	631
No corrientes	1.416	326	606	36	32	2.416
	1.675	528	664	82	98	3.047

Provisiones para grandes reparaciones

La provisión para gastos por grandes reparaciones se mantiene a fin de cumplir las condiciones contractuales de mantenimiento y devolución de aeronaves mantenidas en virtud de arrendamiento. La provisión incluye también un importe relacionado con terrenos y edificios arrendados cuando el contrato exige costes de reparación al finalizar el arrendamiento. Estos costes se capitalizan dentro de los activos por derecho de uso. Esta es una provisión a largo plazo en naturaleza, que cubre típicamente la duración del activo arrendado, que para aeronaves es de hasta 12 años.

Provisiones por reestructuración

El Grupo también reconoce una provisión para planes de despido voluntario. Parte de esa provisión está relacionada con el programa de despido colectivo, dentro 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 0,00%. Los pagos relacionados con esta provisión continuarán durante los próximos nueve años. La provisión de reestructuración también incluye una provisión reconocida en 2018 relacionada con planes de reestructuración en British Airways. Los pagos relacionados con esta provisión se realizarán durante un máximo de cinco años.

A 31 de diciembre de 2019, 513 millones de euros de esta provisión estaban relacionados con programas de despidos colectivos (2018: 682 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 legal 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 se reconoció una provisión inicial al efecto basada en una valoración actuarial. La provisión fue revisada a 31 de diciembre de 2019 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 0,59% y del 0,00% (2018: índice iBoxx del 1,59% y 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 600 millones de euros a 31 de diciembre de 2019 (2018: 523 millones de euros).

Provisiones para demandas judiciales

Provisiones para demandas judiciales incluye:

- Importes relacionados con reclamaciones de múltiples partes realizadas por grupos o empleados sobre una serie de cuestiones relacionadas con sus operaciones, incluidas reclamaciones de pagas de vacaciones adicionales y por discriminación de edad; 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).

Otras provisiones

Otras provisiones incluyen 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.

Las reclasificaciones desde otras provisiones corresponden al traslado de la provisión derivada de los costes que el Grupo asume en relación con las indemnizaciones por retrasos y cancelaciones de vuelos a la partida de devengos e ingresos diferidos dentro de acreedores comerciales.

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. El programa de Gestión del Riesgo Financiero del Grupo se centra en la imprevisibilidad de los mercados financieros y busca minimizar el riesgo de incrementos de costes procedentes de movimientos adversos de los mercados financieros.

El programa de Gestión del 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 otras divisas, así como el riesgo de tipos de interés. El Comité de Auditoría y Cumplimiento de IAG aprueba el perfil de coberturas del Grupo y delega en el Comité de Riesgos de cada compañía operativa para que este acuerde el grado de flexibilidad a la hora de aplicar los niveles de cobertura aprobados. 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 Comité de Tesorería del Grupo proporciona al Comité de Dirección de IAG y al Comité de Auditoría y Cumplimiento un informe trimestral sobre la posición de cobertura. El Consejo revisa la estrategia y 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. Las Políticas de Tesorería del Grupo determinan una serie de instrumentos derivados aprobados en mercados OTC (*Over the counter*) que pueden ser contratados con contrapartes aprobadas.

La estrategia del Grupo es cubrir una proporción del consumo de combustible para los próximos tres años dentro de los perfiles de coberturas aprobados.

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:

Subida/(descenso) en el precio del combustible %	2019		2018		
	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	
	30	1.774	30	1.613	
(30)	-	(1.824)	(30)	(3)	(1.695)

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, el Grupo está expuesto a un riesgo de cambio de divisas sobre los ingresos, compras y deuda 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 del Grupo es cubrir una parte de la exposición hasta los siguientes tres años, conforme al perfil de cobertura aprobado.

Cada compañía operadora cubre los activos y pasivos netos del balance en dólares estadounidenses mediante un programa de coberturas renovables usando varios instrumentos derivados para minimizar la volatilidad de las pérdidas y ganancias como consecuencia de la nueva valoración de estas partidas en su moneda funcional. British Airways utiliza sus pagos de deuda en euros, yenes japoneses y yuanes chinos como cobertura de los ingresos futuros en euros, yenes japoneses y yuanes chinos.

En la tabla siguiente se muestra la sensibilidad de la exposición a las divisas principales del Grupo a una posible variación razonable de los tipos de cambio del dólar estadounidense, la libra esterlina y el yen japonés, 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
	2019	10 (10)	22 (365)	388 (365)	10 (10)	(23) 20	(178) 171	10 (10)	(1) 2
2018	10 (10)	(16) 18	(9) 91	10 (10)	(40) 41	262 (273)	10 (10)	(6) 1	(54) 54

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 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. Habiendo tenido en cuenta el impacto de esos derivados, un 88% de los préstamos tomados por el Grupo fueron a tipo fijo y un 12% a tipo variable.

En general, 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
	2019	50 (50)	- (19)	19 (19)	50 (50)	(2) 2	16 (13)	50 (50)	2 (2)
2018	50 (50)	(1) 1	20 (20)	50 (50)	2 (2)	16 (25)	50 (50)	2 (2)	- (2)

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 para controlar el riesgo asignando límites a cada contraparte según su exposición y por compañía operativa. Las exposiciones al nivel de la actividad se controlan diariamente y el límite de exposición general a cada contrapartida se revisa periódicamente utilizando la información de mercado disponible.

Los activos financieros reconocidos en los estados financieros, netos de pérdidas por deterioro (si se dieran), 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 2019, 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	
	2019	2018
Reino Unido	41%	42%
España	3%	-
Irlanda	3%	3%
Resto de la zona euro	30%	33%
Resto del mundo	23%	22%

e Riesgo de liquidez

El Grupo invierte su efectivo en cuentas remuneradas, depósitos a plazo y fondos monetarios, eligiendo para ello instrumentos con vencimientos o liquidez adecuados con el fin de conservar un margen suficiente que le permita generar fácilmente las entradas de efectivo necesarias para gestionar el riesgo de liquidez. El Grupo también ha contratado líneas de crédito renovables.

A 31 de diciembre de 2019, el Grupo tenía líneas de crédito renovables no utilizadas por valor de 13 millones de euros (2018: 11 millones de euros). El Grupo mantenía líneas de mercado monetario no utilizadas y no comprometidas de cero euros (2018: 28 millones de euros).

El Grupo tenía las siguientes líneas de financiación de aeronaves generales y comprometidas no utilizadas:

Millones	2019	
	Divisa	Equivalencia en euros
Líneas de crédito en euros con vencimiento entre febrero y octubre de 2020	€129	129
Línea de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento en diciembre de 2021	\$652	587
Línea de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento en junio de 2020	\$1.330	1.196

Millones	2018	
	Divisa	Equivalencia en euros
Líneas de crédito en euros con vencimiento entre enero y junio de 2020	€131	131
Línea de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento en diciembre de 2021	\$1.164	1.024
Línea de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento en junio de 2022	\$1.044	918

En la tabla siguiente se analizan 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 2019
Deudas financieras remuneradas:						
Pasivos por financiación de activos	(56)	(49)	(95)	(289)	(988)	(1.477)
Pasivos por arrendamientos	(1.073)	(957)	(1.753)	(4.505)	(6.289)	(14.577)
Préstamos a tipo fijo	(20)	(31)	(46)	(1.158)	(599)	(1.854)
Préstamos a tipo variable	(13)	(17)	(30)	(110)	(67)	(237)
Acreedores y otras cuentas a pagar	(3.881)	-	1	-	-	(3.880)
Instrumentos financieros derivados (activos):						
Swaps de tipo de interés	1	1	1	2	-	5
Contratos a plazo	115	116	157	96	-	484
Derivados de combustible	66	25	12	2	-	105
Instrumentos financieros derivados (pasivos):						
Swaps de tipo de interés	(9)	(19)	(18)	(22)	(1)	(69)
Contratos a plazo	(47)	(43)	(62)	(86)	-	(238)
Derivados de combustible	(61)	(73)	(90)	(11)	-	(235)
A 31 de diciembre de 2019	(4.978)	(1.047)	(1.923)	(6.081)	(7.944)	(21.973)

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
Deudas financieras remuneradas:						
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):						
Swaps 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)

f Compensación de activos y pasivos financieros

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.

Los siguientes activos y pasivos son objeto de compensación, contratos marco de compensación aplicables y acuerdos similares.

A 31 de diciembre de 2019 Millones de euros	Activos financieros	Pasivos 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
			Valor bruto de los instrumentos financieros	Importes netos de instrumentos financieros presentados en el balance	Importes relacionados no compensados en el balance	
	Activos financieros		550	42	592	(9) 583
	Pasivos financieros		580	(42)	538	(9) 529

A 31 de diciembre de 2018 Millones de euros	Activos financieros	Pasivos 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
			Valor bruto de los instrumentos financieros	Importes netos de instrumentos financieros presentados en el balance	Importes relacionados no compensados en el balance	
	Activos financieros		363	13	376	(7) 369
	Pasivos financieros		1.092	(13)	1.079	(7) 1.072

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 a la ratio de deuda neta / EBITDA. A 31 de diciembre de 2019, la deuda neta / EBITDA era de 1,4 veces (2018 proforma: 1,2 veces). La definición y el cálculo de esta medida de rendimiento está incluida en la sección de Indicadores de rendimiento alternativos.

En el análisis financiero se presentan más detalles sobre liquidez y recursos de capital, junto con la gestión de riesgos de capital.

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 2019 y 31 de diciembre de 2018 por naturaleza y clasificación a efectos de medición:

A 31 de diciembre de 2019 Millones de euros	Activos financieros			Activos no financieros	Valor contable total por partida del Balance de situación
	Coste amortizado	Valor razonable en Otro resultado global	Valor razonable en la Cuenta de resultados		
Activos no corrientes					
Otras inversiones en patrimonio	-	82	-	-	82
Instrumentos financieros derivados	-	-	268	-	268
Otros activos no corrientes	133	-	-	140	273
Activos corrientes					
Deudores comerciales	2.255	-	-	-	2.255
Otros activos corrientes	414	-	-	900	1.314
Instrumentos financieros derivados	-	-	324	-	324
Otros depósitos remunerados a corto plazo	2.621	-	-	-	2.621
Efectivo y activos líquidos equivalentes	4.062	-	-	-	4.062
Pasivos financieros					
Millones de euros	Coste amortizado	Valor razonable en Otro resultado global	Valor razonable en la Cuenta de resultados	Pasivos no financieros	Valor contable total por partida del Balance de situación
Pasivos no corrientes					
Pasivos por arrendamientos	9.352	-	-	-	9.352
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	3.059	-	-	-	3.059
Instrumentos financieros derivados	-	-	286	-	286
Otros pasivos a largo plazo	12	-	-	59	71
Pasivos corrientes					
Pasivos por arrendamientos	1.694	-	-	-	1.694
Componente corriente de la deuda a largo plazo	149	-	-	-	149
Acreedores y otras cuentas a pagar	3.881	-	-	463	4.344
Instrumentos financieros derivados	-	-	252	-	252
Activos financieros					
A 31 de diciembre de 2018 Millones de euros	Coste amortizado	Valor razonable en Otro resultado global	Valor razonable en la Cuenta de resultados	Activos no financieros	Valor contable total por partida del Balance de situación
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				Valor contable total por partida del Balance de situación
	Coste amortizado	Valor razonable en Otro resultado global	Valor razonable en la Cuenta de resultados	Pasivos no financieros	
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

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 de la naturaleza de los datos utilizados al determinar los valores razonables y utilizan los siguientes métodos e hipótesis:

Nivel 1: Precios cotizados (no ajustados) en mercados 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 de 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 instrumentos derivados se miden al valor de mercado de instrumentos con términos y condiciones similares en la fecha de balance usando modelos de precios futuros. Se considera que el riesgo crediticio de contraparte y propio no es significativo. El valor razonable de las deudas financieras remuneradas del Grupo, incluidos los arrendamientos, se determina descontando los restantes flujos de caja hasta el final del contrato a los tipos de interés de mercado en la fecha de balance.

Nivel 3: *Inputs* para el activo o el pasivo que no se basan en datos de mercado observables.

El valor razonable del efectivo y otros activos líquidos equivalentes, otros depósitos remunerados a corto plazo, deudores comerciales, otros activos corrientes y 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 2019 se detallan a continuación:

Millones de euros	Valor razonable				Valor contable Total	
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total		
Activos financieros						
Otras inversiones en patrimonio						
	10	-	72	82	82	
Activos financieros derivados:						
Swaps de tipo de interés ¹	-	1	-	1	1	
Contratos de divisa a plazo ¹	-	488	-	488	488	
Derivados de combustible ¹	-	103	-	103	103	
Pasivos financieros						
Deudas financieras remuneradas:						
Pasivos por financiación de activos	-	1.623	-	1.623	1.254	
Préstamos a tipo fijo	1.640	136	-	1.776	1.728	
Préstamos a tipo variable	-	226	-	226	226	
Pasivos financieros derivados:						
Derivados de tipo de interés ²	-	67	-	67	67	
Contratos de divisas a plazo ²	-	240	-	240	240	
Derivados de combustible ²	-	231	-	231	231	

1 La parte a corto plazo de los activos financieros derivados es de 324 millones de euros.

2 La parte a corto plazo de los pasivos financieros derivados es de 252 millones de euros.

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			Valor contable	
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total	Total
Activos financieros					
Otras inversiones en patrimonio	17	-	63	80	80
Activos financieros derivados:					
Derivados de tipo de interés ¹	-	12	-	12	12
Contratos de divisa 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
Pasivos financieros derivados:					
Contratos futuros de divisas 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.

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	2019	2018
Saldo inicial del ejercicio	63	56
Altas	6	8
Movimientos por cambio de divisas	3	(1)
Saldo final del ejercicio	72	63

d Coberturas

Coberturas de flujos de efectivo

A 31 de diciembre de 2019, 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 revaluaciones 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 revaluaciones 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 efectivo.
- Contratos de derivados a plazo sobre crudo, gasoil y queroseno, como cobertura del riesgo de precios sobre los gastos de combustible. Las ganancias y pérdidas por revaluaciones 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 efectivo 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.

Los importes incluidos en el patrimonio así como los períodos en los que se espera que ocurran los flujos de efectivo relacionados se resumen a continuación:

(Ganancias)/pérdidas relacionadas con coberturas de flujos de efectivo incluidas en patrimonio Millones de euros	2019	2018
Amortizaciones de préstamos para cubrir ingresos futuros	141	682
Contratos futuros de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros ¹	(80)	(216)
Contratos de derivados sobre crudo, gasoil y queroseno ¹	113	933
Contratos de derivados sobre tipos de interés ¹	72	34
Instrumentos a los que ya no se aplica la contabilidad de coberturas ¹	355	22
Gastos por impuesto	601	1.455
Importe total incluido en patrimonio neto	507	1.188

1 El valor contable de los instrumentos derivados reconocidos en activos y pasivos se analizan en los epígrafes a y b anteriores.

Los importes nacionales de instrumentos financieros significativos usados como instrumentos de cobertura de flujos de caja se detallan a continuación:

Importes del principal nacionales Millones de euros	Rango Cobertura	En 1 año	1-2 años	2-5 años	Total a 31 de diciembre de 2019
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros de dólares estadounidenses a libras esterlinas ¹	1,17-1,51	3.493	1.810	1.359	6.662
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros de dólares estadounidenses a euros ¹	0,74-1,39	1.397	1.091	483	2.971

1 Representa el valor del elemento cubierto.

Importes del principal nacionales Millones de euros	Rango Cobertura	En 1 año	1-2 años	2-5 años	Total a 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

2 Representa el valor del elemento cubierto.

Los movimientos en el Estado del resultado global en relación a coberturas de flujos de caja se detallan a continuación:

A 31 de diciembre de 2019 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	(106)	-	(106)	(20)	-
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros	20	-	20	99	7
Contratos de derivados sobre crudo, gasoil y queroseno	(622)	8	(614)	(178)	-
Contratos de derivados para cubrir tipos de interés	56	-	56	(11)	-
Instrumentos a los que no se aplica la contabilidad de coberturas	(38)	-	(38)	(54)	-
	(690)	8	(682)	(164)	7

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 que no califican como de cobertura en partidas no operativas.

A 31 de diciembre de 2018 Millones de euros	(Ganancias)/ pérdidas reconocidas en Estado de resultado global ¹	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 para cubrir tipos de interés	37	-	37	(2)	-
Instrumentos a los que 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 que no califican como de cobertura en partidas no operativas.

El Grupo no cuenta con coberturas de valor razonable significativas a 31 de diciembre de 2019 y 2018.

27 Capital social, prima de emisión y autocartera

	Número de acciones Miles	Capital social ordinario Millones de euros	Prima de emisión Millones de euros
Acciones ordinarias emitidas, exigidas y desembolsadas completamente			
A 1 de enero de 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 1 de enero de 2019: Acciones ordinarias de 0,50 euros cada una	1.992.033	996	6.022
Dividendo especial en 2018 de 0,35 euros por acción			(695)
A 31 de diciembre de 2019	1.992.033	996	5.327

Durante el ejercicio se entregaron un total de 1,0 millón de acciones a empleados como resultado de la consolidación de los planes de acciones para empleados. A 31 de diciembre de 2019 el Grupo tenía 7,7 millones de acciones (2018: 8,7 millones), que representaban el 0,39% del capital social emitido de la Compañía.

Durante 2018, 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 y posteriormente canceló 65.956.660 acciones ordinarias.

28 Pagos basados en acciones

El Grupo opera planes de pagos basados en acciones como parte del paquete retributivo total ofrecido a sus empleados. Estos planes consisten en planes de opciones sobre acciones en los que los empleados adquieren acciones a un precio de opción y 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 (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. Desde 2015, las adjudicaciones se realizaron como opciones a coste cero, y también tenían un periodo adicional de dos años de espera tras el final del periodo de rendimiento, antes de que ocurra la consolidación. Las adjudicaciones concedidas desde 2015 se consolidarán en un tercio si se alcanzan los objetivos de rendimiento TSR (*Total Shareholder Returns*) 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 de Rentabilidad sobre el Capital Invertido (RoIC).

b Plan de Diferimiento de Incentivos de IAG (IAG Incentive Award Deferral Plan)

El Plan de Diferimiento de Incentivos (IADP) de IAG 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 2019 Miles	Número de opciones concedidas Miles	Número de opciones vencidas Miles	Número de opciones ejercitadas Miles	Pendientes a 31 de diciembre de 2019 Miles	Consolidadas y ejercitables a 31 de diciembre de 2019 Miles
Planes de Participación en Resultados	16.549	6.456	(3.783)	(44)	19.178	52
Planes de Diferimiento de Incentivos	4.238	2.113	(213)	(1.665)	4.473	17
	20.787	8.569	(3.996)	(1.709)	23.651	69

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 2019	31 de diciembre de 2018
Volatilidad prevista del precio de la acción (%)	35	35
Volatilidad prevista del grupo comparativo (%)	20	20
Correlación prevista del comparativo (%)	55	60
Vida prevista de las opciones (años)	4,8	4,6
Precio medio ponderado de la acción a la fecha de concesión (£)	5,67	6,91
Valor razonable medio ponderado (£)	1,93	4,01

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 34 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019 (2018: 31 millones de euros).

29 Otras reservas y socios externos

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019

Millones de euros	Ganancias acumuladas	Pérdidas y ganancias no realizadas ¹	Valor temporal de las opciones ²	Otras reservas				Total otras reservas	Socios externos ⁷
				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 2019	3.324	(1.138)	10	(136)	101	(2.467)	70	(236)	6
Adopción de la NIIF 16	(554)	8	(4)	-	-	-	-	(550)	-
Beneficio del ejercicio	1.715	-	-	-	-	-	-	1.715	-
Otro resultado global del ejercicio									
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en beneficio neto:									
Ingresos de pasaje	-	55	-	-	-	-	-	55	-
Gastos de combustible	-	106	-	-	-	-	-	106	-
Diferencias de tipo de cambio	-	(26)	-	-	-	-	-	(26)	-
Gastos financieros	-	6	-	-	-	-	-	6	-
Variación neta en el valor razonable de las coberturas de flujos de caja	-	540	-	-	-	-	-	540	-
Variación neta en el valor razonable de las inversiones en patrimonio	-	(8)	-	-	-	-	-	(8)	-
Variación neta en el valor razonable del coste de las coberturas	-	-	68	-	-	-	-	68	-
Coste de las coberturas reclasificadas y registradas en beneficio neto	-	-	(10)	-	-	-	-	(10)	-
Diferencias de conversión de moneda	-	-	-	296	-	-	-	296	-
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	(788)	-	-	-	-	-	-	(788)	-
Coberturas reclasificadas y registradas en inmovilizado material	-	(7)	(4)	-	-	-	-	(11)	-
Coste del pago basado en acciones	33	-	-	-	-	-	-	33	-
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	(14)	-	-	-	-	-	-	(14)	-
Dividendo	(615)	-	-	-	-	-	-	(615)	-
Amortización del bono convertible	38	-	-	-	(39)	-	-	(1)	-
A 31 de diciembre de 2019	3.139	(464)	60	160	62	(2.467)	70	560	6

	Millones de euros	Otras reservas							
		Ganancias acumuladas	Pérdidas y ganancias no realizadas ¹	Valor temporal de las opciones ²	Conversión de moneda ³	Efecto en patrimonio del bono convertible ⁴	Reserva de fusión ⁵	Reserva por capital amortizado ⁶	Total otras reservas
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)	-
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	(696)	-	-	-	-	-	-	(696)	-
Coberturas 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

1 Las pérdidas y ganancias no realizadas registran las variaciones del valor razonable de inversiones de patrimonio y el componente de la ganancia o pérdida sobre un instrumento de cobertura en una cobertura de flujos de caja que se considera cobertura eficiente.

2 La reserva del valor temporal de las opciones registra las variaciones del valor razonable en el coste de cobertura.

3 La reserva de conversión de moneda registra las diferencias de cambio resultantes de la conversión de los estados financieros de las filiales e inversiones contabilizadas por el método de puesta en equivalencia 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 en esta reserva se ve afectado por las fluctuaciones del tipo de cambio de la libra esterlina al euro.

4 La reserva por el efecto en patrimonio del bono convertible representa el componente de patrimonio de los bonos convertibles emitidos. A 31 de diciembre de 2019, estaba relacionado con los 500 millones de euros a tipo fijo del 0,625% de bonos convertibles (nota 23). En 2019 el Grupo ejercitó su opción de amortizar anticipadamente el bono convertible de 500 millones de euros al tipo fijo del 0,25% sin que se produjera conversión alguna a acciones ordinarias.

5 La reserva de fusión se originó a raíz de la operación de fusión entre British Airways e Iberia. El saldo registra la diferencia entre el valor razonable del Grupo en la fecha de la operación y el valor razonable de Iberia y el valor contable de British Airways (incluidas sus reservas).

6 La reserva por capital amortizado representa el valor nominal de la reducción del capital social en relación con las acciones canceladas.

7 El 28 de agosto de 2018, British Airways ejercitó 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 2019 es de 6 millones de euros (2018: 6 millones de euros).

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 legal de jubilación o se jubila anticipadamente (nota 24).

Planes de aportación definida

El Grupo gestiona una serie de planes de aportación definida para sus empleados.

Los costes reconocidos con respecto a planes de aportación definida en España, el Reino Unido e Irlanda en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019 fueron de 262 millones de euros (2018: 214 millones de euros).

Planes de prestación definida

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. 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 partícipes se incrementarán anualmente por la inflación hasta un 5% anual (medidas conforme a las órdenes de aumento de pensiones del Gobierno británico (revisión) (*Government's Pension Increase (Review) Orders*, PIRO), que desde 2011 se basan en el IPC). En el marco del cierre de NAPS a devengos futuros de prestaciones en 2018, British Airways acordó realizar ciertos pagos de transición adicionales a los partícipes de NAPS si el déficit se había reducido más de lo previsto en las fechas de valoración de 2018 o 2021. La valoración de 2018 no ha dado lugar a ningún pago y no se ha constituido ninguna provisión para dichos pagos tras la valoración de 2021 en la valoración de las obligaciones por prestaciones definidas.

APS se cerró a nuevos miembros en 1984. Las prestaciones previstas en APS se basan en la paga pensionable media final y, para la mayoría de sus miembros, están sujetas a subidas por inflación en el pago.

Como ya se anunció en ejercicios anteriores, el Administrador de APS ha propuesto un incremento adicional discrecional por encima del IPC para las pensiones en curso de pago para el año finalizado el 31 de marzo de 2014. British Airways recurrió la decisión e inició procesos legales para determinar la legitimidad del aumento discrecional. El Alto Tribunal emitió una sentencia en mayo de 2017, en el que 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. En 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.

Posteriormente, en abril de 2019, los Administradores del *Airways Pension Scheme* acordaron por unanimidad aceptar los términos de un acuerdo extrajudicial ofrecido por British Airways y el 11 de noviembre de 2019 el acuerdo de liquidación de los incrementos discrecionales de las pensiones de APS ("el Acuerdo") fue ratificado por el Alto Tribunal. Con ello se puso fin a una disputa que arrancó en 2013 y que, de no haber sido así, habría llegado hasta la fase de apelación final en el Tribunal Supremo. Según los términos del Acuerdo, el Administrador de APS tiene permitido, sujeto a determinadas pruebas de viabilidad, conceder aumentos discrecionales de modo que las pensiones de APS se incrementen por hasta la variación anual del índice de precios minoristas del Reino Unido (RPI) a partir de 2021, con compensaciones parciales a cuenta que se irán aproximando al RPI antes de 2021. British Airways dejó de realizar nuevas aportaciones para reducir el déficit desde el 1 de enero de 2019, incluidos pagos por excedentes de efectivo. British Airways ha realizado una provisión por una indemnización de 47 millones de euros, pagadera de forma parcial o íntegra, según corresponda, tras la valoración trienal del plan a 31 de marzo de 2027, en el caso de que dicha valoración demuestre que el plan no es capaz de satisfacer los incrementos de las pensiones según el RPI durante el resto de la vida del plan. La valoración actuarial de APS a 31 de marzo de 2015 y a 31 de marzo de 2018 se completó en noviembre de 2019. La valoración actuarial de APS a 31 de marzo de 2018 resultó en un superávit de 683 millones de euros.

La gestión de APS y NAPS corre a cargo de diferentes Consejos de Administradores aunque parte de la actividad es común a los dos planes. Algunas de las reuniones del Consejo y los comités se celebran en paralelo, aunque cada Consejo de Administradores toma sus decisiones de forma independiente. Existen tres subcomités 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 en lugar de aplicar la valoración contable establecida por la NIC 19. En octubre de 2019, se acordó el último plan de pago sobre la posición a 31 de marzo de 2018 para NAPS (véase nota 30i más abajo). Las valoraciones actariales realizadas a 31 de marzo de 2018 para APS y NAPS difieren de la valoración realizada bajo la NIC 19 "Prestaciones para empleados" a 31 de diciembre de 2019, debido principalmente a diferencias temporales en las fechas de medición y a diferencias entre las hipótesis específicas de los planes usadas en las valoraciones actariales 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 el Grupo 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.

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 actariales, 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.

Pagos en efectivo

Los pagos en efectivo a planes de pensiones comprenden aportaciones normales del Grupo, 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 2019, neto de costes por servicios ascendió a 865 millones de euros (2018: 843 millones de euros) siendo las aportaciones del empleador realizadas de 870 millones de euros (2018: 716 millones de euros) menos los costes actuales por servicios de 5 millones de euros (2018: 55 millones de euros) (nota 30b) e incluyendo pagos realizados bajo los acuerdos de transición por el cierre de NAPS a devengos futuros en 2018 de 182 millones de euros.

a Planes de retribución a empleados reconocidos en el Balance de situación

Millones de euros	2019			
	APS	NAPS	Otros ¹	Total
Activos del plan a valor razonable	8.830	22.423	428	31.681
Valor actual de los pasivos del plan	(8.401)	(21.650)	(731)	(30.782)
Activo/(pasivo) de pensiones neto	429	773	(303)	899
Efecto del techo de activos ²	(127)	(565)	-	(692)
Otras obligaciones de retribuciones a empleados	-	-	(11)	(11)
A 31 de diciembre de 2019	302	208	(314)	196
Representado por:				
Activos afectos a los planes				524
Obligaciones de retribuciones a empleados				(328)
				196

Millones de euros	2018			
	APS	NAPS	Otros 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)
A 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

1. El valor actual de los pasivos del plan PRMB de EE.UU. era de 15 millones de euros a 31 de diciembre de 2019 (2018: 13 millones de euros).

2. APS y NAPS se encuentran 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 debería pagar el Administrador.

b Importes reconocidos en la Cuenta de resultados

Los costes de pensiones cargados en el resultado de las operaciones son:

Millones de euros	2019	2018
Planes de prestación definida:		
Coste de servicios actuales	5	55
Coste/(crédito) de servicios pasados ^{1,2}	665	(586)
	670	(531)
Planes de aportación definida	262	214
Coste/(crédito) de pensiones registrados como coste de personal	932	(317)

1. Véase la nota 4 para importes registrados dentro de partidas excepcionales para 2019 y 2018.

2. Incluye un crédito por servicios prestados de 7 millones de euros (2018: cero) relacionado con planes diferentes a APS y NAPS).

Los costes de pensiones abonados como costes financieros son:

Millones de euros	2019	2018
Ingresos por intereses sobre activos afectos a planes	(775)	(731)
Gastos financieros sobre el pasivo de los planes	710	690
Gastos financieros sobre el techo de activos	39	14
Ingresos de financiación netos correspondientes a pensiones	(26)	(27)

c Revaluaciones reconocidas en el Estado del resultado global

Millones de euros	2019	2018
Rentabilidad de los activos afectos a los planes excluyendo ingresos por intereses	(1.916)	1.313
Revaluación del pasivo de los planes derivada de cambios en supuestos financieros	3.423	(997)
Revaluación de pérdidas/(ganancias) por experiencia	193	(297)
Revaluación del techo de activos de APS y NAPS	(781)	806
Movimientos por cambio de divisas	(13)	5
Revaluaciones de pensiones cargadas al Estado de resultado global	906	830

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	2019	2018
A 1 de enero	27.600	29.172
Ingresos por intereses	775	731
Rentabilidad de los activos afectos a los planes excluyendo ingresos por intereses	1.916	(1.313)
Aportaciones de empleadores ¹	870	716
Aportaciones de empleados	6	128
Prestaciones pagadas	(1.269)	(1.340)
Movimientos por cambio de divisas	1.783	(494)
A 31 de diciembre	31.681	27.600

1 Incluye aportaciones de empleadores al APS por valor de 5 millones de euros (2018: 111 millones de euros) y al NAPS por valor de 816 millones de euros (2018: 582 millones de euros), de los cuales los pagos de financiación del déficit ascendieron a cero euros en el caso de APS (2018: 108 millones de euros) y a 797 millones de euros en el caso de NAPS (2018: 509 millones de euros).

Tanto en APS como NAPS, el Administrador es el último 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 el trabajo 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 según 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.

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	2019	2018
Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades – acciones		
Reino Unido	2.310	1.737
Resto del mundo	4.774	4.602
	7.084	6.339
Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades – otras		
Capital riesgo	1.035	931
Inmuebles	2.135	1.917
Inversiones alternativas	1.081	1.183
	4.251	4.031
Inversiones orientadas a la conciliación de pasivos		
Bonos de cupón fijo británicos	6.356	4.885
Bonos de cupón fijo de otros países	93	70
Bonos indexados británicos	6.266	5.019
Bonos indexados de otros países	120	103
	12.835	10.077
Otros		
Efectivo y activos líquidos equivalentes	689	418
Derivados	(344)	57
Contrato de seguro	1.740	1.663
Swap de longevidad	4.547	4.321
Otros	879	694
	31.681	27.600

Todas las acciones y bonos tienen precios cotizados en mercados activos.

En el caso de APS y NAPS, la composición de los activos afectos a los planes es la siguiente:

Millones de euros	31 de diciembre de 2019		31 de diciembre de 2018	
	APS	NAPS	APS	NAPS
Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades	347	10.844	702	9.477
Inversiones orientadas a la conciliación de pasivos	1.897	10.828	1.538	8.457
Contrato de seguro y swap de longevidad relacionado	2.244	21.672	2.240	17.934
Otros	6.260	-	5.956	-
Valor razonable de los activos del plan	8.830	22.423	8.372	18.846

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” dependiendo de la duración de cada plan. A 31 de diciembre de 2019, la referencia para NAPS era del 46% (2018: 49%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y del 54% (2018: 51%) 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. APS ya no tiene una “referencia estratégica” ya que, en su lugar, APS está reemplazando su cartera de liquidación por una cartera de conciliación de pasivos de bonos y efectivo. La asignación de activos actual para APS a 31 de diciembre de 2019 fue del 4% (2018: 8%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y del 96% (2018: 92%) en inversiones para la conciliación de pasivos.

APS tiene un contrato de seguro con Rothesay Life que actualmente cubre el 24% (2018: 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. APS también contrató un swap de longevidad con Rothesay Life que cubre un 20% adicional (2018: 20%) de los pasivos de pensiones relacionados con los mismos beneficiarios cubiertos por el contrato de seguro. El valor del contrato se basa en la diferencia entre el valor de los pagos que está previsto recibir en virtud de este contrato y las pensiones pagaderas por el plan en virtud del contrato. Los costes están indexados al LIBOR, y se asume un índice LIBOR futuro derivado basado en valores swap a 31 de diciembre de 2019.

Durante 2018, el Administrador de APS firmó un contrato de *buy-in* con Legal & General. 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 comienzan 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 completamente protegido en relación a 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	2019	2018
A 1 de enero	25.383	28.363
Coste del servicio actual	5	55
(Coste/(crédito) de servicios pasados)	665	(778)
Gastos por intereses	710	690
Revaluaciones - supuestos financieros	3.423	(997)
Revaluaciones de pérdidas/(beneficios) por experiencia	193	(297)
Prestaciones pagadas	(1.269)	(1.340)
Aportaciones de empleados	6	128
Movimientos por cambio de divisas	1.666	(441)
A 31 de diciembre	30.782	25.383

La obligación por prestaciones definidas comprende 30 millones de euros (2018: 36 millones de euros) derivados de planes no financiados y 30.752 millones de euros (2018: 25.347 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 la NIC 19 en APS:

Millones de euros	2019	2018
A 1 de enero	1.365	570
Gastos por intereses	39	14
Revaluaciones ¹	(781)	806
Movimientos por cambio de divisas	69	(25)
A 31 de diciembre	692	1.365

1. El descenso de las revaluaciones se produce tras la reducción del superávit de APS como consecuencia del acuerdo acerca de los incrementos discrecionales de las pensiones, y la reducción del superávit de NAPS, debido principalmente al descenso de la tasa de descuento. En 2018, el incremento de las revaluaciones se debe principalmente al cierre de NAPS a futuros devengos de prestaciones en 2018, lo que provocó un superávit contable en el plan según la NIC 19, del que el Grupo podría disponer 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	2019			2018		
	APS	NAPS	Otros planes	APS	NAPS	Otros planes
Tasa de descuento ¹	1,85	2,05	0,8 – 3,2	2,65	2,85	1,6 – 4,4
Tasa de incremento del salario pensionable ²	2,90	–	2,5	3,20	–	2,5 – 3,7
Tasa de incremento de pensiones en curso de pago ³	2,90	2,15	1,2 – 3,5	2,10	2,05	1,5 – 3,8
Inflación (Índice de Precios Minoristas)	2,90	n/a	2,5 – 2,8	3,20	3,15	2,5 – 3,2
Inflación (Índice de Precios al Consumo)	n/a	2,15	1,2 – 3,0	2,10	2,05	1,5 – 3,0

1 La tasa de descuento se determina en referencia al rendimiento de bonos corporativos de alta calidad en una divisa y con un vencimiento similar a los pasivos del plan.

2 Se presupone que la tasa de incremento del salario pensionable está en consonancia con las expectativas de inflación del mercado a largo plazo. Las hipótesis de RPI para APS a partir de abril de 2021 están basados en la diferencia entre los rendimientos de la deuda pública a largo plazo indexada a tipo fijo. Históricamente, las expectativas del mercado en relación con el RPI podían obtenerse comparando los precios de los títulos de deuda pública británica con tipo de interés fijo e indexados, mientras que el CPI podía evaluarse considerando el objetivo de inflación del Banco de Inglaterra y comparando la interpretación de los dos índices de inflación. Como se describe en la nota 2b, en septiembre de 2019 se publicó correspondencia relacionada con posibles cambios futuros en el RPI en la que la Autoridad Estadística del Reino Unido (UK Statistics Authority, UKSA) exponía claramente su preferencia por acercar el RPI al CPIH (una variante de CPI). Sin embargo, para realizar cambios antes de 2030 la UKSA necesita la aprobación del Ministerio de Economía. Tras este anuncio, las tasas de inflación implícitas del RPI más allá de 2030 se han reducido en los mercados de inversión. Por lo tanto, para evaluar el RPI y el CPI a partir de los datos de los mercados de inversión, se ha contemplado un acercamiento parcial entre el RPI y el CPI a partir de 2030.

3 Se ha asumido que la tasa de incremento en los pagos de pensiones estará en línea con el IPC del Reino Unido a largo plazo esperado para NAPS y desde abril de 2021 con el Índice de Precios Minoristas del Reino Unido para APS. A 31 de diciembre de 2018 los incrementos para ambos planes estaban basados en el IPC del Reino Unido.

La tasa de incremento de los gastos de salud se basa en tasas tendenciales de variación de los costes médicos del 6,50%, reduciéndolas hasta el 5,00% en cinco años (2018: del 6,25% hasta el 5,00% en cinco años).

En el Reino Unido, las tasas de mortalidad se calculan aplicando las tablas estándar de mortalidad SAPS elaboradas por el CMI para APS y NAPS. Las tablas estándar de mortalidad se seleccionaron sobre la base de la experiencia reciente de mortalidad de miembros y se ajustaron con vistas a posibles cambios de mortalidad futura. Las cifras de longevidad actuales que subyacen a los datos de pasivos de planes son las siguientes:

Supuestos de mortalidad	2019		2018
	APS	NAPS	
Esperanza de vida a la edad de 60 años para:			
-un varón que tiene actualmente 60 años	28,2	28,5	
-un varón que tiene actualmente 40 años	29,9	29,7	
-una mujer que tiene actualmente 60 años	29,0	30,3	
-una mujer que tiene actualmente 40 años	31,6	32,9	

A 31 de diciembre de 2019, la duración media ponderada de la obligación de prestación definida era de 12 años en el caso de APS (2018: 11 años) y de 19 años en el caso de NAPS (2018: 19 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 hipótesis 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	(Disminución)/incremento de los pasivos del plan		
	APS	NAPS	Otros planes
Tasa de descuento (disminución de 10 puntos básicos)	(24)	(402)	45
Crecimiento futuro de los salarios (incremento de 10 puntos básicos)	–	n/a	6
Crecimiento futuro de las pensiones (incremento de 10 puntos básicos)	(24)	(354)	24
Tasa de mortalidad futura (incremento de un año en la esperanza de vida)	(24)	(732)	8

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 las hipótesis indicadas.

i Financiación

Las aportaciones a pensiones de APS y NAPS se determinaron mediante valoraciones actuariales realizadas el 31 de marzo de 2018 utilizando hipótesis y metodologías acordadas por el Grupo y el Administrador de cada plan. En la fecha de la valoración actuarial, el déficit actuarial de NAPS ascendía a 2.736 millones de euros. Con el fin de abordar el déficit en el plan, el Grupo también se ha comprometido a realizar los siguientes pagos sin descontar:

Millones de euros	NAPS
En 12 meses	488
De 2 a 5 años	1.195
Total pagos previstos para la financiación del déficit de NAPS	1.683

El Grupo ha determinado que los requisitos mínimos de financiación indicados arriba para 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.

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.

En total, el Grupo prevé pagar 491 millones de euros en aportaciones de empleadores y pagos de financiación de déficit a los dos planes de prestaciones de jubilación significativos en 2020. Esta cifra comprende unos pagos por déficit de 488 millones de euros para NAPS, como se acordó en la última valoración trienal en octubre de 2019 y aportaciones continuas del empleador para APS de 4 millones de euros.

Hasta septiembre del 2022, si British Airways paga un dividendo a IAG superior al 50% del beneficio después de impuestos antes de partidas excepcionales, o bien acelera sus contribuciones al plan o bien proporciona al plan una garantía de la cantidad por la cual el dividendo supera el 50% del beneficio después de impuestos antes de partidas excepcionales.

31 Pasivos contingentes y garantías

A continuación se detallan los pasivos contingentes. El Grupo no considera probable que se produzca una salida de recursos económicos derivados de estos procedimientos y por lo tanto no se reconoció una provisión en relación a estos procedimientos.

Los pasivos contingentes asociados con los impuestos sobre sociedades y diferidos se presentan ahora en la nota 9. Se puede encontrar información relativa a los pasivos contingentes declarados anteriormente en relación con el *Airways Pension Scheme* en la nota 30.

Transporte de mercancías

La Comisión Europea adoptó 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). British Airways registró el efecto económico de la multa resultante en los estados financieros de 2007. Después de recurrir la decisión ante el Tribunal General (*General Court*), esta fue anulada posteriormente de forma parcial en el caso de British Airways (y anulada completamente en el caso del resto de aerolíneas que habían recurrido) (Fallo del Tribunal General). British Airways recurrió la anulación parcial ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea, 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). British Airways repagó la multa previamente devuelta y recurrió la Nueva Decisión (al igual que otras aerolíneas). British Airways espera una decisión sobre su recurso durante 2020.

Basándose en las conclusiones de la Comisión, un gran número de demandantes entabló procesos en los tribunales ingleses reclamando a British Airways los daños y perjuicios que, a su juicio, se derivaron de las supuestas prácticas anticompetitivas. British Airways se unió al resto de aerolíneas que presuntamente han participado en las prácticas anticompetitivas para estos procedimientos. Estas demandas se resolvieron completamente en 2019.

British Airways es parte en litigios establecidos en otras jurisdicciones junto con otras aerolíneas. La estimación de la Dirección del resultado de esas reclamaciones está incluida en las provisiones para demandas judiciales en la nota 24.

Sustracción de datos de clientes de British Airways

El 6 de septiembre de 2018, British Airways anunció la sustracción 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. El 4 de julio de 2019, British Airways recibió una Notificación de Intenciones de la Oficina del Comisionado de Información (ICO) en la que informaba a la aerolínea de su intención de imponerle una multa de aproximadamente 183 millones de libras esterlinas (205 millones de euros) en virtud de la ley de protección de datos del Reino Unido (*UK Data Protection Act*).

British Airways presentó extensas alegaciones al ICO en relación con la propuesta de sanción y ha atendido varias solicitudes de información adicional. En el marco de sus procedimientos, el ICO pedirá opinión a otras autoridades de protección de datos de la UE. El ICO disponía inicialmente de un plazo de seis meses desde la emisión de la Notificación de Intenciones a British Airways en el que podría emitir una notificación de sanción, y ese plazo se ha ampliado hasta el 18 de mayo de 2020 para permitir al ICO considerar todas las representaciones y la información proporcionada por British Airways. Si se emitiera una notificación de sanción, British Airways tendría 28 días para presentar un recurso ante el Tribunal de Primera Instancia (*First-tier Tribunal*) de la Sala de Cuestiones Generales (*General Regulatory Chamber*). Un fallo del Tribunal de Primera Instancia puede recurrirse, con autorización, ante la Sala de Apelación (*Upper Tribunal*). Las decisiones de la Sala de Apelación pueden recurrirse ante el Tribunal de Apelación (*Court of Appeal*). La intención de British Airways es defenderse en este asunto con todos los medios a su alcance, incluidas todas las vías de recurso disponibles en caso necesario.

A 31 de diciembre de 2019 y hasta la fecha de estos estados financieros, no se ha recibido ninguna notificación definitiva de sanción del ICO, aunque el organismo se reserva el derecho a cursar dicha notificación al término de su investigación. No ha quedado demostrado que British Airways haya incumplido sus obligaciones en virtud de la Ley de Protección de Datos Europea (GDPR) y de la Ley de Protección de Datos del Reino Unido. En caso de que se emita una notificación de sanción definitiva, y teniendo en cuenta las representaciones proporcionadas por British Airways, los Directores consideran que debe ser por un importe considerablemente inferior al importe inicial de la Notificación de Intenciones.

Otros

El Grupo también se enfrenta a otros litigios y procedimientos regulatorios en varias jurisdicciones que a 31 de diciembre de 2019 ascendían a 53 millones de euros (31 de diciembre de 2018: 28 millones de euros).

El Grupo también cuenta con otras garantías y contingencias formalizadas en el curso normal de sus actividades y que a 31 de diciembre de 2019 no se prevé que provoquen pérdidas materiales para el Grupo.

32 Transacciones con partes vinculadas

En los ejercicios financieros finalizados a 31 de diciembre se produjeron las siguientes transacciones con partes vinculadas.

	2019	2018
Millones de euros		
Ventas de bienes y servicios		
Ventas a empresas asociadas y negocios conjuntos ¹	6	7
Ventas a accionistas significativos ²	32	44
Compras de bienes y servicios		
Compras a empresas asociadas ³	76	55
Compras a accionistas significativos ²	149	121
Partidas por cobrar de partes vinculadas		
Importes por cobrar de empresas asociadas ⁴	2	7
Importes debidos por accionistas significativos ⁵	8	3
Cuentas por pagar a partes vinculadas		
Importes por pagar a empresas asociadas ⁶	3	3
Importes debidos a accionistas significativos ⁵	18	7

1 Ventas a empresas asociadas y negocios conjuntos: consistieron fundamentalmente en servicios de aerolínea a Dunwoody Airline Services (Holding) Limited (Dunwoody), por importe de 4 millones de euros (2018: 5 millones de euros), y 1 millón de euros (2018: 1 millón de euros) a Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago EFC, S.A. (Iberia Cards) y Serpista, S.A.

2 Ventas y compras a accionistas significativos: relacionados con servicios interlínea con Qatar Airways.

3 Compras a empresas asociadas: incluyeron fundamentalmente 50 millones de euros (2018: 35 millones de euros) en servicios auxiliares aeroportuarios contratados a Multiservicios Aeroportuarios, S.A., 16 millones de euros (2018: 13 millones de euros) en servicios de mantenimiento recibidos de Serpista, S.A. y 10 millones de euros (2018: 6 millones de euros) por servicios de handling recibidos de Dunwoody.

4 Cantidad adeudadas por empresas asociadas: incluyen principalmente 1 millón de euros (2018: 1 millón de euros) por servicios prestados a Multiservicios Aeroportuarios, S.A., y 1 millón de euros por servicios prestados a Dunwoody, Iberia Cards y Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves, Ibeca, S.A. (2018: 5 millones de euros a Dunwoody y 1 millón de euros a Iberia Cards, Viajes AME, S.A. y Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves, Ibeca, S.A.)

5 Importes debidos por y a accionistas significativos: relacionados con Qatar Airways.

6 Cantidad adeudadas a empresas asociadas: consistían principalmente en 1 millón de euros (2018: menos de 1 millón de euros) a Dunwoody y 2 millones de euros a Multiservicios Aeroportuarios, S.A., Serpista, S.A. y Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves, Ibeca, S.A. (2018: 3 millones de euros a Multiservicios Aeroportuarios, S.A., Serpista, S.A. y Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves, Ibeca, S.A.).

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019, British Airways incurrió en ciertos gastos de la administración de sus planes de prestaciones de jubilación, incluida la provisión de servicios de apoyo a los Administradores. Los gastos soportados por cuenta de los planes de prestaciones de jubilación ascendieron a 9 millones de euros (2018: 10 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 2019, el Grupo no dotó ninguna provisión para pérdidas crediticias previstas en relación con importes adeudados por partes vinculadas (2018: 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 2019, 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 cero euros (2018: 98 millones de euros).

Retribución del Consejo de Administración y del Comité de Dirección

La remuneración del Consejo de Administración y del Comité de Dirección, en 2019 y 2018 es la siguiente:

	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
	2019	2018
Millones de euros		
Salario base, honorarios y prestaciones		
Consejo de Administración		
Beneficios a corto plazo	5	5
Pagos basados en acciones	3	2
Comité de Dirección		
Beneficios a corto plazo	8	10
Pagos basados en acciones	5	5

A 31 de diciembre de 2019, el Consejo de Administración incluye la remuneración de tres Consejeros Ejecutivos (31 de diciembre de 2018: dos Consejeros Ejecutivos). El Comité de Dirección incluye la remuneración de doce miembros (31 de diciembre de 2018: diez 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 2019, la obligación de la Compañía era de 63.000 euros (2018: 58.000 euros).

A 31 de diciembre de 2019, el valor total de las pensiones devengadas cubiertas por planes de prestación definida correspondientes a los actuales miembros del Comité de Dirección ascendía a 1 millón de euros (2018: 4 millones de euros).

A 31 de diciembre de 2019, no existían préstamos ni operaciones de crédito pendientes de amortizar con Consejeros o ejecutivos del Grupo (2018: cero euros).

33 Cambios de políticas contables

Nueva política contable

El Grupo adoptó la NIIF 16 "Arrendamientos" el 1 de enero de 2019. La nueva norma elimina la clasificación de los arrendamientos como arrendamientos operativos o arrendamientos financieros e introduce un modelo contable único para los arrendatarios.

El Grupo aplicó el método de transición retrospectiva modificada en la aplicación de la NIIF 16. Los pasivos por arrendamientos se determinaron a partir del valor de los pagos restantes, descontados por los correspondientes tipos de interés incrementales de los préstamos y convertidos a los correspondientes tipos de cambio en la fecha de transición (1 de enero de 2019). Los activos por derecho de uso relativos a aeronaves se valoraron como si la NIIF 16 se hubiera aplicado en la fecha de inicio de cada arrendamiento usando los correspondientes tipos de interés incrementales de los préstamos en la fecha de transición y los correspondientes tipos de cambio al inicio de cada arrendamiento, y se amortizaron hasta el 1 de enero de 2019. Otros activos por derecho de uso se valoraron en función del pasivo por arrendamiento relacionado en la fecha de transición, ajustado por los pagos anticipados o acumulados. Las ganancias diferidas en operaciones de venta y posterior arrendamiento operativo, reconocidos previamente en pasivos corrientes y no corrientes, se reclasificaron con el activo por derecho de uso relacionado. La NIIF 16 no permite reformular la información comparativa si se utiliza el método de la transición retrospectiva modificada.

A continuación se detallan los cambios en la política contable:

1. La deuda remunerada y los activos no corrientes aumentaron con la aplicación de esta norma, ya que las obligaciones futuras de pago derivadas de los arrendamientos clasificados anteriormente como operativos se reconocieron en el Balance de situación, junto con el correspondiente activo por derecho de uso. El Grupo ha utilizado las soluciones prácticas en relación con los arrendamientos con una duración inferior a doce meses y los arrendamientos de activos de bajo valor y los excluyó del ámbito de la NIIF 16. Los pagos de alquileres asociados con estos arrendamientos se reconocen en la Cuenta de resultados de forma lineal durante la vida del contrato. No se han realizado ajustes en el registro y la valoración de los activos declarados anteriormente como arrendamientos financieros de acuerdo con la NIC 17 que fueron transferidos a activos por derecho de uso al adoptar la NIIF 16, con sus respectivas deudas transferidas a pasivos por arrendamientos.
2. Los gastos operativos han descendido y los costes de financiación han aumentado, dado que los costes por arrendamientos operativos han sido reemplazados con gastos por amortizaciones y por intereses de arrendamientos.
3. La adopción de la NIIF 16 obligó al Grupo a formular una serie de juicios, estimaciones e hipótesis. Estos incluyen:
 - *El plazo estimado de arrendamiento:* el plazo de cada arrendamiento se basó en el plazo del arrendamiento original a menos que la dirección tuviera "certeza razonable" de que se ejercerían las opciones para ampliar el arrendamiento. 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 empleada para determinar el pasivo por arrendamiento:* las tasas empleadas en la transición para descontar los pagos futuros de arrendamientos fueron los tipos de interés incrementales de los préstamos del Grupo. Estas tasas, que se han calculado para cada aerolínea, reflejan los plazos de arrendamiento subyacentes y están basadas en datos observables. El componente de la tasa sin riesgo se basó en los tipos LIBOR disponibles en la misma moneda y en el mismo plazo del arrendamiento y se ajustó por el riesgo de crédito. En las obligaciones futuras de arrendamiento de aeronaves, el Grupo utilizará el tipo de interés implícito en el arrendamiento.
 - *Acuerdos relativos a terminales:* el Grupo ha examinado sus acuerdos relativos a terminales aeroportuarias para determinar si algún acuerdo considerado anteriormente como un contrato de servicios debería clasificarse como arrendamiento. No se han identificado nuevos arrendamientos.
 - *Obligaciones de restauración:* el Grupo tiene ciertas obligaciones vinculadas al mantenimiento de sus aeronaves en el momento de su devolución al arrendador, como la obligación de realizar una comprobación final de la estructura, repintar el avión y reconfigurar la cabina. Con la NIC 17, estos costes se reconocían como gastos de mantenimiento durante el plazo del arrendamiento. Al adoptar la NIIF 16, estos se registraron como parte del activo por derecho de uso en la transición, lo que provocó un incremento de las provisiones por reparaciones y devoluciones. Se han utilizado juicios para identificar las correspondientes obligaciones y se han realizado estimaciones (basadas en datos observables) para valorarlas. Otras obligaciones de mantenimiento relativas a estos activos, formadas por las obligaciones que surgen a medida que se utilizan los aviones, como las revisiones de los motores y las comprobaciones periódicas de la estructura, se reconocen como gastos de mantenimiento durante el plazo del arrendamiento.

Los ajustes anteriores se tradujeron en un cargo después de impuestos al patrimonio de 550 millones de euros.

Las obligaciones por arrendamientos expresadas en moneda extranjera, denominadas fundamentalmente en dólares estadounidenses, se revalorarán en cada fecha del balance y el activo por derecho de uso se reconocerá al tipo de cambio histórico. El Grupo gestiona el riesgo de tipos de cambio derivado de estas obligaciones en dólares estadounidense dentro de su estrategia de gestión de los riesgos, tal como se detalla en la nota 25.

El Grupo reconoció los siguientes activos y pasivos en el Balance consolidado a 1 de enero de 2019 al adoptar la NIIF 16:

Balance de situación consolidado (extracto a 1 de enero de 2019)

	Reportado	Ajustes por la NIIF 16	Reformulado
Millones de euros			
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	2.268	120	2.388
Otros pasivos no corrientes	910	(125)	785
	10.264	4.270	14.534
Pasivo corriente			
Componente corriente de la deuda a largo 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

La siguiente tabla ofrece una conciliación entre el importe declarado como compromisos por arrendamientos operativos a 31 de diciembre de 2018 en los estados financieros consolidados del Grupo correspondientes al ejercicio 2018 y el importe reconocido en el Balance de situación en relación con los pasivos por arrendamientos al adoptar la NIIF 16.

Millones de euros		
Compromisos de arrendamiento operativo a 31 de diciembre de 2018	8.664	
Número medio ponderado de los tipos de interés incrementales a 1 de enero de 2019	6,2%	
Compromisos de arrendamiento operativo descontados usando el número medio ponderado de los tipos de interés incrementales	5.612	
Menos:		
Arrendamientos considerados a corto plazo (duración de menos de 12 meses)	(61)	(61)
Arrendamiento de activos considerados sustituibles	(66)	(66)
Pagos futuros variables basados en un índice o tipo	(140)	(140)
Pagos por anticipado	(11)	(11)
Compromisos por arrendamientos que no habían comenzado a 31 de diciembre de 2018	(459)	(459)
Más:		
Contratos de servicio	232	232
Garantías del valor residual	61	61
Alquileres asociados a opciones de extensión que es razonablemente cierto que se ejerzan	27	27
Pasivo por arrendamientos reconocido a 1 de enero de 2019	5.195	
Reclasificación de pasivos por arrendamiento financiero	5.928	5.928
Pasivo por arrendamientos a 1 de enero de 2019	11.123	

Cambio en política contable

En septiembre de 2019, el Comité de Interpretación de las NIIF aclaró que con arreglo a la NIIF 15, los pagos de indemnizaciones por retrasos y cancelaciones de vuelos constituyen una indemnización por pérdidas de los pasajeros y, por tanto, deberían reconocerse como una indemnización variable y deducirse de los ingresos. Esta aclaración llevó al Grupo a cambiar su política contable, que anteriormente clasificaba estas indemnizaciones como gastos de las operaciones. Por consiguiente, el Grupo ha reformulado el periodo comparativo de 2018 para registrar un coste de 148 millones de euros relacionados con indemnizaciones como una deducción de los Ingresos de pasaje, con la correspondiente reducción del epígrafe Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación. La siguiente tabla ofrece un resumen del impacto del cambio en la política contable en la Cuenta de resultados para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018:

Cuenta de resultados consolidada (extracto para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018)

Millones de euros	Reportado	Ajuste	Reformulado
Ingresos de pasaje	21.549	(148)	21.401
Ingresos de carga	1.173	-	1.173
Otros ingresos	1.684	-	1.684
Total ingresos	24.406	(148)	24.258
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	2.888	(148)	2.740
Otros gastos de las operaciones	17.840	-	17.840
Gastos totales de las operaciones	20.728	(148)	20.580
Beneficio de las operaciones	3.678		3.678
Gastos no operativos netos	(191)	-	(191)
Beneficio antes de impuestos	3.487		3.487
Impuestos	(590)	-	(590)
Beneficio del ejercicio después de impuestos	2.897		2.897

No se ha registrado un impacto en el resultado después de impuestos de la Cuenta de resultados consolidada para 2018, en el Balance de situación consolidado a 1 de enero de 2018 o a 31 de diciembre de 2018 o en el Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado a 1 de enero de 2018 o a 31 de diciembre de 2018.

INDICADORES DE RENDIMIENTO ALTERNATIVOS

Los resultados del Grupo se evalúan usando una serie de Indicadores de rendimiento alternativos (IRA), algunos de los cuales han sido identificados como indicadores clave de rendimiento del Grupo. Estos indicadores no están definidos bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), deben considerarse como adicionales a los indicadores de las NIIF y pueden diferir de las definiciones establecidas por organismos reguladores que aplican al Grupo. Se emplean para medir el resultado de la estrategia del Grupo en base a una "Oferta comercial sin competencia", un "Crecimiento sostenible y creador de valor" y "Eficiencia e innovación". En la sección de Prioridades estratégicas e Indicadores clave de rendimiento se aporta más información acerca de porqué se emplean estos Indicadores de rendimiento alternativos.

A continuación figura la definición de cada Indicador de rendimiento alternativo presentado en este informe, así como una conciliación al indicador más similar conforme a las NIIF.

a Cambios en las IRA en 2019

El Grupo ha adoptado la NIIF 16 "Arrendamientos" el 1 enero de 2019 y ha aplicado el método de transición retrospectiva modificada. Al hacerlo, en 2019 todos los arrendamientos operativos se han reconocido en el balance como activos por derecho de uso, junto con los pasivos por arrendamiento asociados y todos los arrendamientos financieros reconocidos previamente se han transferido a activos por derecho de uso en el inmovilizado material. Como consecuencia de esta adopción, la forma en que el Grupo supervisa el desempeño del Grupo y cómo se calculan los indicadores asociados ha cambiado de la siguiente forma:

Nuevos IRA

- *Información financiera proforma:* Al adoptar el método de transición retrospectiva modificada de la NIIF 16, no se han reformulado los datos comparativos de 2018. Por lo tanto, para ofrecer una base de comparación coherente con 2019, para 2018 el Grupo ha introducido información financiera proforma, que son los resultados estatutarios reformulados del Grupo de 2018 ajustados para reflejar el impacto estimado de la NIIF 16 desde el 1 de enero de 2018;
- *Flujo de caja libre apalancado:* Un indicador que representa la capacidad de generación de efectivo de los negocios subyacentes antes de la remuneración al accionista y que se utiliza en conjunción con un objetivo de nivel de apalancamiento, medido usando la ratio deuda neta/EBITDA. El Grupo realiza un seguimiento de este indicador a la hora de la toma de decisiones de inversión y de asignación del capital;
- *Costes de aerolínea excluyendo el combustible por AKO:* Un indicador para supervisar la evolución de los costes unitarios de aerolínea por AKO que excluye, entre otras partidas, el combustible. El Grupo realiza un seguimiento de este indicador para ilustrar la evolución de las actividades de aerolínea que se encuentran en su mayor parte bajo el control del Grupo.

Cambios en los IRA

- *Ratio deuda neta ajustada/EBITDAR:* Tanto la deuda neta ajustada como el EBITDAR incorporaban ajustes para reflejar el impacto de los arrendamientos operativos de flota, que bajo la NIIF 16 el Grupo presenta ahora dentro del endeudamiento total y el EBITDA. Por lo tanto, este indicador se ha revisado y se presenta como deuda neta/EBITDA;
- *Rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC):* El Grupo ha modificado la metodología para reflejar la NIIF 16. Previo a la adopción de la NIIF 16, al calcular el numerador (la rentabilidad), se deducía un coste de 0,67 veces el coste anual por arrendamientos y al calcular el denominador (capital invertido) se calculaba un valor de capital para los arrendamientos operativos multiplicando los costes anuales por arrendamientos operativos por un factor de 8. Estos ajustes ya no son necesarios, ya que las aeronaves tienen valores por derecho de uso y depreciación asociada.

Indicadores que ya no son aplicables

- *Margen operativo ajustado por arrendamientos:* El impacto asociado a los gastos por arrendamientos ahora se refleja dentro del margen operativo, de tal modo que este indicador ajustado ya no es aplicable;
- *Flujos de caja libre para el accionista:* El Grupo ya no tiene en cuenta el indicador de flujos de caja libre para el accionista para evaluar el desempeño del Grupo, ya que algunos acuerdos se tratan de forma diferente al haberse hecho la transición a la NIIF 16 comparado con el periodo anterior a la transición y, por lo tanto, surgen incoherencias a lo largo del tiempo. Este indicador ha sido reemplazado con el "flujo de caja libre apalancado", como se define arriba.

b Información financiera proforma

El Grupo utilizó el enfoque de transición retrospectiva modificada en el momento de aplicar la NIIF 16 para reducir la complejidad de la transición dado el volumen y la naturaleza de los arrendamientos del Grupo. El método de transición modificada no permite la reformulación del ejercicio comparativo. Para ayudar a los usuarios de los estados financieros, el Grupo ha presentado información financiera proforma para 2018 para proporcionar una base comparativa consistente con los resultados de 2019. Los resultados proforma para 2018 son los resultados reformulados del Grupo con un ajuste para reflejar el impacto de la NIIF 16 como si se hubiera adoptado desde el 1 de enero de 2018, y se han preparado utilizando las mismas hipótesis que se han empleado al calcular el ajuste de transición a la NIIF 16 a 1 de enero de 2019 (como se explica en la nota 33), ajustados por los nuevos arrendamientos de aeronaves contratados en 2018 y empleando tipos incrementales de endeudamiento a 1 de enero de 2019. El ajuste por pasivos por arrendamiento de aeronaves relativo a la NIIF 16 se basa en tipos de cambio al dólar estadounidense en la fecha de transición. No ha habido ajuste a la información financiera de 2019.

La siguiente tabla ofrece una conciliación de la Cuenta de resultados consolidada presentada a la información financiera proforma para 2018.

Cuenta de resultados consolidada 2018 Millones de euros	2018 Antes de partidas excepcionales	Partidas excepcionales	2018 Publicado	Ajuste	2018 Reformulado	Ajuste por la NIIF 16	2018 Proforma
Ingresos de pasaje	21.549		21.549	(148)	21.401		21.401
Ingresos de carga	1.173		1.173		1.173		1.173
Otros ingresos	1.684		1.684		1.684		1.684
Total ingresos	24.406		24.406	(148)	24.258		24.258
Gastos de personal	4.812	(460)	4.352		4.352		4.352
Gasto de combustible y derechos de emisión	5.283		5.283		5.283		5.283
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	2.888		2.888	(148)	2.740	(7)	2.733
Tasas de aterrizaje y de navegación	2.184		2.184		2.184		2.184
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	1.828		1.828		1.828	29	1.857
Propiedad, TI y otros gastos	918	12	930		930	(129)	801
Gastos comerciales	1.046		1.046		1.046		1.046
Depreciación, amortización y deterioro	1.254		1.254		1.254	742	1.996
Gastos de arrendamiento operativo de flota	890		890		890	(890)	-
Diferencias de tipo de cambio	73		73		73		73
Gastos totales de las operaciones	21.176	(448)	20.728	(148)	20.580	(255)	20.325
Beneficio de las operaciones	3.230	448	3.678	-	3.678	255	3.933
Gastos financieros netos	(182)		(182)		(182)	(330)	(512)
Otros cargos no operativos	(9)		(9)		(9)		(9)
Beneficio antes de impuestos	3.039	448	3.487	-	3.487	(75)	3.412
Impuestos	(558)	(32)	(590)	-	(590)	16	(574)
Beneficio después de impuestos	2.481	416	2.897	-	2.897	(59)	2.838
Atribuible a:							
Accionistas de la matriz	2.469	416	2.885		2.885	(59)	2.826
Socios externos	12		12		12		12
	2.481	416	2.897	-	2.897	(59)	2.838

c Resultado después de impuestos antes de partidas excepcionales

Las partidas excepcionales son aquellas que, en opinión de la Dirección, deben presentarse de forma separada dados su tamaño o incidencia. A la hora de identificar y cuantificar las partidas que se ajustan, el Grupo aplica sistemáticamente una política que define criterios que deben cumplirse obligatoriamente para que una partida sea considerada excepcional.

La Dirección cree que estos indicadores adicionales son útiles, ya que excluyen el efecto sobre el beneficio de las operaciones derivado de las partidas excepcionales, que tienen una incidencia menor en las actividades operativas rutinarias del Grupo, mejorando así la comprensión de los usuarios sobre la evolución subyacente del negocio.

Se ofrece información detallada sobre estas partidas excepcionales en la nota 4 a los estados financieros y en la Cuenta de resultados consolidada.

d Beneficio básico por acción antes de partidas excepcionales y beneficio por acción ajustado (ICR)

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 por el interés de los bonos convertibles, dividido por el número medio ponderado de acciones ordinarias, ajustado por el efecto dilutivo del impacto de la hipotética conversión de los bonos y los planes de pago en acciones pendientes.

Millones de euros	nota	2019	2018 Publicado	2018 Proforma
Beneficios atribuibles a accionistas de la matriz	b	1.715	2.885	2.826
Partidas excepcionales	4	672	(416)	(416)
Beneficios atribuibles a accionistas de la matriz antes de partidas excepcionales		2.387	2.469	2.410
Gastos financieros sobre bonos convertibles		26	18	18
Beneficios ajustados		2.413	2.487	2.428
Número medio ponderado de acciones utilizado para el beneficio básico por acción	10	1.984.073	2.021.622	2.021.622
Número medio ponderado de acciones utilizado para el beneficio diluido por acción	10	2.065.776	2.113.081	2.113.081
Beneficio ajustado por acción (céntimos de €)		116,8	117,7	114,9
Beneficio básico por acción antes de partidas excepcionales (céntimos de €)		120,3	122,1	119,2

e Costes unitarios de aerolínea excluyendo el combustible

La Dirección hace un seguimiento de los costes unitarios de aerolínea (por AKO, un indicador estándar de la capacidad de las aerolíneas) como forma de supervisar la eficiencia operativa del negocio estratégico de transporte aéreo. Dado que los gastos de combustible pueden variar en función de los precios de las materias primas, el Grupo hace un seguimiento individualizado de los gastos de combustible y los costes excluido el combustible. Dentro de los costes excluido el combustible se encuentran los gastos asociados con la generación de Otros ingresos, que generalmente no representan los costes derivados del transporte de pasajeros o carga, sino que representan los costes de handling y mantenimiento para otras aerolíneas, los productos no relacionados con vuelos de BA Holidays y los costes asociados con diversos flujos de ingresos no relacionados con vuelos. Los costes de aerolínea excluido el combustible por AKO se definen como los gastos de las operaciones totales antes de partidas excepcionales, menos gastos de combustible y derechos de emisión y menos los costes específicos no relacionados con vuelos, divididos entre los asientos-kilómetro ofertados (AKO) totales, y se presentan a tipos de cambio constantes.

La información comparativa de 2018 se ha presentado en base proforma debido a la adopción de la NIIF 16 por parte del Grupo desde el 1 de enero de 2019. Para más información, véase la nota b.

Millones de euros		2019 nota	2019 Publicado	Ajuste por tipos de cambio constantes ¹	2019 A tipos de cambio constantes	2018 Proforma
Gastos totales de las operaciones antes de partidas excepcionales	b	22.221	(325)	21.896	20.773	
Menos: Gastos de combustible y derechos de emisión		6.021	(212)	5.809	5.283	
Costes excluido el combustible		16.200	(113)	16.087	15.490	
Menos: Costes específicos no relacionados con vuelos		1.654	(40)	1.614	1.450	
Costes de aerolínea excluyendo el combustible		14.546		14.473	14.040	
Asientos-kilómetro ofertados (AKO, millones)		337.754		337.754	324.808	
Costes unitarios de aerolínea excluyendo el combustible (céntimos de €)		4,31		4,29	4,32	

1 Véase la nota i para la definición del ajuste por tipos de cambio constantes.

f Flujo de caja libre apalancado^(ICR)

El flujo de caja libre apalancado representa la capacidad de generación de efectivo de los negocios subyacentes antes de la remuneración al accionista y se define como el incremento neto en efectivo y otros activos líquidos equivalentes tomado del Estado de flujos de efectivo, ajustado por los movimientos en Otros depósitos remunerados a corto plazo y añadiendo los pagos de efectivo asociados con los dividendos abonados y la adquisición de acciones propias. El Grupo considera que este indicador resulta útil a los usuarios de los estados financieros a la hora de comprender la capacidad subyacente de generación de efectivo del Grupo que está disponible para distribuir a los accionistas, para reducir el apalancamiento y/o aprovechar oportunidades de crecimiento externo.

Millones de euros	2019	2018
Aumento neto en efectivo y otros activos líquidos equivalentes	85	583
Más/menos: Aumento/(disminución) en otros depósitos remunerados a corto plazo	103	(924)
Más: Adquisición de acciones propias	-	500
Más: Dividendos pagados	1.308	577
Flujo de caja libre apalancado	1.496	736

g Rentabilidad sobre el capital invertido^(CR)

El Grupo supervisa la rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC), ya que da una idea de la eficiencia del capital del Grupo en relación al capital invertido, así como la capacidad para financiar el crecimiento y pagar dividendos. En 2019, la RoIC se define como el EBITDA menos la depreciación de la flota ajustada por la inflación, la depreciación del otro inmovilizado material y la amortización del inmovilizado inmaterial de software, dividido entre el capital invertido medio, y se expresa como porcentaje.

El capital invertido se define como la media del inmovilizado inmaterial y el inmovilizado inmaterial de software entre los valores netos contables de apertura y cierre. El elemento de flota del inmovilizado material se ajusta por la tasa de inflación sobre la edad media de la flota para aproximarla al coste de sustitución de los activos asociados.

Millones de euros	nota	2019
EBITDA	h	5.396
Menos: Depreciación de flota multiplicada por un ajuste por inflación		(2.040)
Menos: Depreciación del otro inmovilizado material		(259)
Menos: Amortización del inmovilizado inmaterial de software		(131)
		2.966
Capital invertido		
Valor contable medio de la flota ²	12	15.598
Menos: Pagos anticipados medios ³	12	(1.297)
Valor contable de flota menos pagos anticipados		14.301
Ajuste por inflación ¹		1,19
		17.065
Valor neto contable medio del otro inmovilizado material ⁴	12	2.448
Valor neto contable medio del inmovilizado inmaterial de software ⁵	14	603
Capital invertido total		20.116
Rentabilidad sobre el capital invertido		14,7%

1 Presentado a dos puntos decimales y calculado empleando una tasa de inflación del 1,5% sobre la edad media ponderada de la flota (2019: 12 años).

2 El valor neto contable medio de las aeronaves en propiedad excluyendo los pagos anticipados se calcula partiendo de un importe de 13.451 millones de euros a 1 de enero de 2019 y de 15.150 millones de euros a 31 de diciembre de 2019.

3 El valor neto contable medio de los pagos anticipados se calcula partiendo de un importe de 1.069 millones de euros a 1 de enero de 2019 y de 1.525 millones de euros a 31 de diciembre de 2019.

4 El valor neto contable medio del otro inmovilizado material se calcula partiendo de un importe de 2.402 millones de euros a 1 de enero de 2019 y 2.493 millones de euros a 31 de diciembre de 2019.

5 El valor neto contable medio del inmovilizado inmaterial de software se calcula partiendo de un importe de 539 millones de euros a 31 de diciembre de 2018 y de 666 millones de euros a 31 de diciembre de 2019.

RoIC del 2018:

Para 2018, la Rentabilidad sobre el Capital Invertido (RoIC) se define como el EBITDAR (el resultado de las operaciones antes de depreciación, amortización y gastos por arrendamientos) menos los costes de arrendamiento operativo de flota ajustados y la depreciación ajustada por la inflación y el gasto por depreciación de 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% sobre la edad media de la flota para tener en cuenta la inflación y la eficiencia de la nueva flota.

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.

La tabla que figura a continuación contiene la conciliación de la que se obtiene el indicador de RoIC de 2018, incluido el cambio de metodología que se ha descrito para 2019 y ajustado por la NIIF 16. Dado que el Grupo adoptó la NIIF 16 desde el 1 de enero de 2019, los datos comparativos de RoIC de 2018 se han ajustado en base proforma para reflejar el efecto de este cambio en la Cuenta de resultados correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018 y en los balances a 1 de enero de 2018 y 31 de diciembre de 2018.

<u>Millones de euros</u>	2018 Publicado	Cambio de metodología	Ajustes Proforma	2018 Proforma
EBITDAR / EBITDA	5.374	-	107	5.481
Menos: Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por 0,67	(596)	596	-	-
Menos: Cargo por depreciación de activos de flota multiplicados por un ajuste por inflación				
<i>Cargo por depreciación por activos de flota</i>	(984)	-	(634)	(1.618)
<i>Ajuste por inflación¹</i>	1,22	-	1,15	1,19
	(1.205)	-	(726)	(1.931)
Menos: Cargo por depreciación de inmovilizado material	(138)	-	-	(138)
Menos: Cargo por depreciación de otros activos por derecho de uso	-	-	(108)	(108)
Menos: Amortización por inmovilizado inmaterial de software	-	(123)	-	(123)
	3.435	473	(727)	3.181
Capital invertido				
Valor contable al cierre/medio de flota excluyendo los pagos anticipados ²	9.721	(223)	3.757	13.255
<i>Ajuste por inflación¹</i>	1,22	1,22	1,12	1,19
	11.902	(273)	4.194	15.823
Valor contable al cierre/medio de otro inmovilizado material ³	1.647	(17)	813	2.443
Costes de arrendamientos operativos de flota multiplicados por 8	7.120	(7.120)	-	-
Valor contable medio de inmovilizado inmaterial de software ⁴	-	506	-	506
Total capital invertido	20.669	(6.904)	5.007	18.772
Rentabilidad sobre el capital invertido	16,6%			16,9%

1 Presentado a dos puntos decimales y calculado empleando una tasa de inflación del 1,5% sobre la edad media ponderada de la flota (11,9 años).

2 El cambio de metodología para calcular el valor neto contable medio de las aeronaves en propiedad excluyendo los pagos por anticipado se calcula partiendo de un importe de 9.275 millones de euros a 31 de diciembre de 2017 y de 9.721 millones de euros a 31 de diciembre de 2018. El valor neto contable medio proforma de aeronaves en propiedad y por derecho de uso excluyendo los pagos anticipados se calcula partiendo de un importe de 13.058 millones de euros a 31 de diciembre de 2017 y de 13.451 millones de euros a 31 de diciembre de 2018.

3 El cambio de metodología para calcular el valor neto contable medio de otro inmovilizado material se calcula partiendo de un importe de 1.613 millones de euros a 31 de diciembre de 2017 y de 1.647 millones de euros a 31 de diciembre de 2018. El valor neto contable proforma medio del derecho de uso sobre inmovilizado material se calcula desde un importe de 2.483 millones de euros a 31 de diciembre de 2017 y 2.402 millones de euros a 31 de diciembre de 2018.

4 El cambio de metodología para calcular el valor neto contable medio del inmovilizado inmaterial de software se calcula partiendo de un importe de 473 millones de euros a 31 de diciembre de 2017 y de 539 millones de euros a 31 de diciembre de 2018.

h Deuda neta / EBITDA^(ICR)

Para complementar el endeudamiento total presentado de conformidad con las NIIF, el Grupo analiza la ratio deuda neta / EBITDA para evaluar su nivel de deuda en comparación con los beneficios subyacentes generados por el Grupo con el fin de valorar la evolución del negocio subyacente del Grupo. Este indicador se utiliza para supervisar el apalancamiento del Grupo y evaluar el margen financiero.

La deuda neta se define como el endeudamiento a largo plazo (corriente y no corriente), menos el efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo. La definición de la Deuda neta no ha cambiado desde 2018, sin embargo, con la adopción de la NIIF 16 desde el 1 de enero de 2019, el endeudamiento total ha aumentado considerablemente debido al reconocimiento de los pasivos por arrendamiento. Por lo tanto, las cifras comparativas de 2018 se han ajustado para reflejar el impacto de este cambio a 31 de diciembre de 2018.

El EBITDA se define como el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales, intereses, impuestos, depreciación, amortización y deterioro. El Grupo considera que este indicador adicional, que se utiliza internamente para evaluar la capacidad financiera del Grupo, resulta útil para que los usuarios de los estados financieros puedan entender cómo ha cambiado la capacidad financiera del Grupo durante el ejercicio. Es un indicador de la rentabilidad del Grupo y de los flujos de caja operativos estratégicos que genera el modelo de negocio.

	2018		
Millones de euros	nota	2019	Proforma
Deudas financieras remuneradas	23, 33	14.254	12.704
Menos: Efectivo y activos líquidos equivalentes	19	(4.062)	(3.837)
Menos: Otros depósitos remunerados a corto plazo	19	(2.621)	(2.437)
Deuda neta		7.571	6.430
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	b	3.285	3.485
Más: Depreciación, amortización y deterioro	b	2.111	1.996
EBITDA		5.396	5.481
Deuda neta / EBITDA		1,4	1,2

i Resultados en base a tipos de cambio constantes

Los movimientos en los tipos de cambio de divisas extranjeras afectan a los resultados financieros del Grupo. El Grupo analiza los resultados, incluidos los ingresos y los gastos de las operaciones, a tipos de cambio constantes. El Grupo calcula estos indicadores financieros a tipos de cambio constantes realizando una conversión de los resultados del ejercicio actual del Grupo a los tipos de cambio del ejercicio anterior. Aunque el Grupo no cree que estos indicadores sean un sustituto de los indicadores según las NIIF, el Grupo sí cree que estos resultados excluyendo el efecto de las fluctuaciones interanuales de los tipos de cambio aportan información adicional útil a los inversores sobre los resultados de las operaciones del Grupo a tipos de cambio constantes. Por lo tanto, los indicadores financieros a tipos de cambio constantes que aparecen en el Análisis financiero del Grupo deberían considerarse junto con la información suministrada en los Estados financieros del Grupo.

La siguiente tabla representa los principales tipos de cambio medios y de cierre para los períodos contables. Cuando las cifras de 2019 se expresan a tipos de cambio constantes, se han aplicado los tipos de 2018 que se indican a continuación:

Tipos de cambio de divisas extranjeras	Medio		Al cierre	
	2019	2018	2019	2018
Euro a libra esterlina	1,13	1,13	1,18	1,11
Dólar estadounidense a euro	1,12	1,18	1,11	1,14
Dólar estadounidense a libra esterlina	1,27	1,33	1,31	1,26

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 (callIBA) F-42, East of Kailash, Nueva Delhi, 110065	Centro de atención telefónica	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	Compañía holding	Inglaterra	100%
BA Excepted Group Life Scheme Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Seguros de vida	Inglaterra	100%
BA Healthcare Trust Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Salud	Inglaterra	100%
BA Holdco Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Compañía holding	Inglaterra	100%
BA Number One Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inactiva	Inglaterra	100%
BA Number Two Limited IFC 5, St Helier, JE1 1ST	Inactiva	Jersey	100%
Bealine Plc Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inactiva	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	Inactiva	Inglaterra	100%
British Airways 777 Leasing Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Arrendamiento de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Associated Companies Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Compañía holding	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	Financiación de aviones	Jersey	100%
British Airways E-Jets Leasing Limited* Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Arrendamiento de aviones	Bermudas	100%
British Airways Holdings B.V. Strawinskylaan 3105, Atrium, Ámsterdam, 1077ZX	Compañía holding	Países Bajos	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	Arrendamiento 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	Compañía administradora	Inglaterra	100%
British Mediterranean Airways Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Antigua aerolínea	Inglaterra	99%
British Midland Airways Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Antigua aerolínea	Inglaterra	100%
British Midland Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inactiva	Inglaterra	100%
Diamond Insurance Company Limited 1st Floor, Rose House, 51-59 Circular Road, Douglas, IM1 1RE	Inactiva	Isla de Man	100%
Flyline Tele Sales & Services GmbH Hermann Koehl-Strasse 3, 28199, Bremen	Centro de atención telefónica	Alemania	100%
Gatwick Ground Services Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Servicios en tierra	Inglaterra	100%
Overseas Air Travel Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Transporte	Inglaterra	100%

British Airways

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
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	Inactiva	Inglaterra	100%

Iberia

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Compañía Explotación Aviones Cargueros Cargosur, S.A. Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027	Transporte de carga	España	100%
Compañía Operadora de Corto y Medio Radio Iberia Express, S.A.* Calle Alcañiz 23, Madrid, 28006	Operaciones de aerolíneas	España	100%
Iberia Líneas Aéreas de España, S.A. Operadora* Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027	Operaciones de aerolíneas y mantenimiento	España	100% ¹
Iberia México, S.A.* Ejército Nacional 439, Ciudad de México, 11510	Servicios de almacenamiento y custodia	México	100%
Iberia Tecnología, S.A.* Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027	Mantenimiento de aviones	España	100%
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%
Compañía Auxiliar al Cargo Exprés, S.A.* Centro de Carga Aérea, Parcela 2 P5, Nave 6, Madrid, 28042	Transporte de carga	España	75%
Iberia Desarrollo Barcelona, S.L.* Avenida de les Garrigues 38-44, Edificio B, El Prat de Llobregat, Barcelona, 08220	Desarrollo de infraestructuras aeroportuarias	España	75%

Aer Lingus

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Aer Lingus (Ireland) Limited Aeropuerto de Dublín, Dublín	Prestación de servicios de recursos humanos a las compañías del Grupo	República de Irlanda	100%
Aer Lingus 2009 DCS Trustee Limited Aeropuerto de Dublín, Dublín	Inactiva	República de Irlanda	100%
Aer Lingus Beachey Limited Penthouse Suite, Analyst House, Peel Road, Isla de Man, IM1 4LZ	Inactiva	Isla de Man	100%
Aer Lingus Group DAC* Aeropuerto de Dublín, Dublín	Compañía holding	República de Irlanda	100%
Aer Lingus Limited* Aeropuerto de Dublín, Dublín	Operaciones de aerolíneas	República de Irlanda	100%
Aer Lingus Northern Ireland Limited Aer Lingus Base, Aeropuerto Belfast City, Sydenham Bypass, Belfast, Co. Antrim, BT3 9JH	Inactiva	Irlanda del Norte	100%
ALG Trustee Limited 33-37 Athol Street, Douglas, IM1 1LB	Administradora	Isla de Man	100%
Dirnan Insurance Company Limited Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Seguros	Bermudas	100%
Santain Developments Limited Aeropuerto de Dublín, Dublín	Inactiva	República de Irlanda	100%
Shinagh Limited Aeropuerto de Dublín, Dublín	Inactiva	República de Irlanda	100%

Avios

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Avios South Africa Proprietary Limited Block C, 1 Marignane Drive, Bonaero Park, Gauteng, 1619	Inactiva	Sudáfrica	100%
Remotereport Trading Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Propietaria de marca registrada	Inglaterra	100%

IAG Cargo Limited

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Routestack Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Soluciones para el transporte de carga	Inglaterra	100%
Zenda Group Limited Carrus Cargo Centre, PO Box 99, Sealand Road, Aeropuerto de Londres Heathrow, Hounslow, Middlesex, TW6 2JS	Soluciones para el transporte de carga	Inglaterra	100%

Vueling

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Anilec Holding GmbH Office Park I Top B04, Viena, 1300	Compañía holding	Austria	100%
Level Europe GmbH Office Park I Top B04, Viena, 1300	Operaciones de aerolíneas	Austria	100%
Yellow Handling, S.L.U Plaça Pla de l'Estany 5, Parque de Negocios Mas Blau II, El Prat de Llobregat, Barcelona, 08820	Servicios de handling	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	99,5%
Waleria Beteiligungs GmbH Office Park I Top B04, Viena, 1300	Compañía holding	Austria	49,8%

LEVEL

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
FLYLEVEL UK Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Operaciones de aerolíneas	Inglaterra	100%
Openskies SASU 3 Rue le Corbusier, Rungis, 94150	Operaciones de aerolíneas	Francia	100%

International Consolidated Airlines Group S.A

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
AERL Holding Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Compañía holding	Inglaterra	100%
British Airways Plc* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Operaciones de aerolíneas	Inglaterra	100%
FLY LEVEL, S.L. Camino de la Muñoz s/n, El Caserío, Iberia Zona Industrial 2, Madrid, 28042	Operaciones de aerolíneas	España	100%
IAG Cargo Limited* Carrus Cargo Centre, PO Box 99, Sealand Road, Aeropuerto de Londres Heathrow, Hounslow, TW6 2JS	Gestión de carga aérea	Inglaterra	100%
IAG Connect Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Plataforma de comercio electrónico a bordo	República de Irlanda	100%
IAG GBS Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Servicios de TI, financieros y compras	Inglaterra	100%
IAG GBS Polonia sp z.o.o.* Ul. Opolska 114, Cracovia, 31 -323	Servicios de TI, financieros y compras	Polonia	100%
IB Opco Holding, S.L. Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027	Compañía holding	España	100%
Veloz Holdco, S.L. Plaça Pla de l'Estany 5, Parque de Negocios Mas Blau II, El Prat de Llobregat, Barcelona, 08820	Compañía holding	España	100%

* Principales filiales

1 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.

2 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.

Empresas asociadas

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves, Ibeca, S.A. Avenida de Vantroi y Final, Aeropuerto de Jose Martí, Ciudad de la Habana	Cuba	50%
Empresa Logística de Carga Aérea, S.A. Carretera de Wajay km 15, Aeropuerto de Jose Martí, Ciudad de la Habana	Cuba	50%
Multiservicios Aeroportuarios, S.A. Avenida de Manoteras 46, 2 ^a planta, Madrid, 28050	España	49%
Dunwoody Airline Services Limited Building 70, Argosy Road, Aeropuerto East Midlands, Castle Donnington, Derby, DE74 2SA	Inglaterra	40%
Serpista, S.A. Calle Cardenal Marcelo Spínola 10, Madrid, 28016	España	39%
Air Miles España, S.A. Avenida de Bruselas 20, Alcobendas, Madrid, 28108	España	26,7%
Inloyalty by Travel Club, S.L.U. Avenida de Bruselas 20, Alcobendas, Madrid, 28108	España	26,7%
Viajes Ame, S.A. Avenida de Bruselas 20, Alcobendas, Madrid, 28108	España	26,7%
DeepAir Solutions Limited Ground Floor North, 86 Brook Street, Londres, W1K 5AY	Inglaterra	25%

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 O'Donnell 12, Madrid, 28009	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)
Servicios de Instrucción de Vuelo, S.L. Camino de la Muñoz s/n, El Caserío, Iberia Zona Industrial 2, Madrid, 28042	España	19,9%	Euro	62	14
The Airline Group Limited 5th Floor, Brettenham House South, Lancaster Place, Londres, WC2N 7EN	Inglaterra	16,68%	Libra esterlina	287	24
Importwise Limited International House, 12 Constance Street, Londres, E16 2DQ	Inglaterra	14,8%	Franco suizo	n/a	n/a
Comair Limited 1 Marignane Drive, Bonaero Park, Johannesburgo, 1619	Sudáfrica	11,49%	Rand sudafricano	2.571	1.103
Travel Quinto Centenario, S.A. Calle Alemanes 3, Sevilla, 41004	España	10%	Euro	n/a	n/a
Monese Limited 5th floor, 50 Finsbury Square, Londres, EC2A 1HD	Inglaterra	7,42%	Libra esterlina	18	(13)

**INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A. Y
SOCIEDADES DEPENDIENTES**

Informe de gestión consolidado
correspondiente al ejercicio anual terminado el
31 de diciembre de 2019

CONTENIDOS

Este el Informe de Gestión se ha preparado 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 las entidades cotizadas.

El Informe de Gestión esta compuesto por las siguientes secciones:

2	Modelo de negocio
4	Nuestras prioridades estratégicas e indicadores clave de rendimiento
8	Plataforma de IAG
10	Sostenibilidad
33	Gestión del riesgo y principales factores de riesgo
41	Entorno regulatorio
43	Resumen financiero
44	Análisis financiero

Tanto el Informe Anual de Gobierno Corporativo elaborado de conformidad con la Circular 2/2018, de 12 de junio, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores como 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), forman parte del Informe de Gestión y estan disponibles en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com).

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

Nuestra visión es convertirnos en el grupo de aerolíneas líder a escala mundial, maximizando la creación de valor sostenible para nuestros accionistas y clientes.

Qué hacemos

IAG combina aerolíneas líderes de Irlanda, Reino Unido y España con negocios no aéreos clave, lo cual les permite reforzar su presencia en el mercado de la aviación reteniendo la identidad propia de sus marcas.

Cada una de las aerolíneas se enfoca a áreas geográficas y mercados de clientes específicos, lo cual pone a disposición de 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.

Nuestra visión es ser el grupo de aerolíneas líder en materia de sostenibilidad. Nos hemos comprometido a reducir nuestra huella de carbono y alcanzar el objetivo de cero emisiones netas de CO₂ en 2050 en todos los negocios de IAG.

Cómo nos organizamos

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

Nuestros 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



Una plataforma integrada común

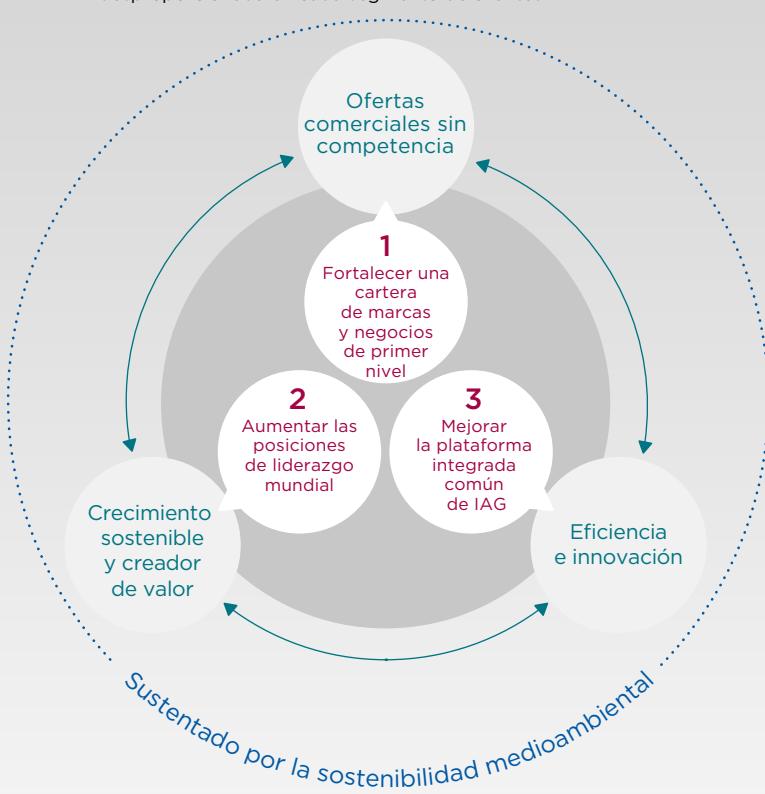
La plataforma integrada común de IAG permite al Grupo aprovechar sinergias de ingresos y costes que las compañías operadoras no podrían conseguir por sí mismas.



Cómo creamos valor

Ofertas comerciales sin competencia

- Asegurándonos de que nuestras compañías operadoras ofrecen una incomparable propuesta de valor 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 donde están actualmente desatendidas
- Centrándonos en el cliente para lograr una cuota de mercado desproporcionada 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
- Convirtiéndonos en el referente del sector en gestión medioambiental y en seguridad

- 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 con los servicios *business-to-business* externos.

El valor que ofrecemos

Accionistas

31,5 céntimos de euro

Dividendo complementario de 17,0 céntimos de euro y rentabilidad total para el accionista de 4.400 millones de euros desde 2015

Clientes

25,8

Net Promoter Score

+9,5 pts frente al año anterior

Empleados

66,034

Plantilla equivalente

+2,0% con respecto al año anterior

7%

Rotación voluntaria de la plantilla
-1,0% frente al año anterior

30%

Mujeres en puestos de alta dirección

Comunidad y medio ambiente

89,8 g CO₂/pkm

Eficiencia en emisiones de carbono
-1,8% frente al año anterior

Compromiso de reducir a cero las emisiones netas de CO₂ para el año 2050

Prioridades estratégicas e indicadores clave de rendimiento

A raíz de la adopción de la NIIF 16 “Arrendamientos” el 1 de enero de 2019, el Comité de Dirección del Grupo ha cambiado la forma de supervisar determinados aspectos de los resultados de las operaciones del Grupo y también ha aprovechado la oportunidad para evaluar las definiciones y la idoneidad del resto de

indicadores clave de rendimiento. El margen operativo ajustado por arrendamientos ha sido sustituido por el margen operativo. La inversión en inmovilizado (CAPEX) se medirá a partir de ahora usando el CAPEX bruto medio, en lugar del CAPEX neto medio. El flujo de caja libre para el accionista se ha sustituido

por el flujo de caja libre apalancado y la deuda neta ajustada/EBITDAR se ha cambiado por el ratio deuda neta/EBITDA. Se puede encontrar más información en la sección de Indicadores de rendimiento alternativos y las definiciones de cada término figuran en el glosario.

Prioridad estratégica	1 Fortalecer una cartera de marcas y operaciones de primer nivel
Cómo creamos valor	Incomparable propuesta de valor al cliente
Nuestro desempeño	Nuestra actividad en 2019 <p>En 2019, las puntuaciones de satisfacción de los clientes mejoraron en todos los puntos de contacto con cada una de las marcas y se mantuvo el énfasis en atender las necesidades específicas de sus respectivos segmentos de clientes objetivo. En British Airways, las inversiones para remodelar las lounges en varios mercados clave de largo radio, como San Francisco y el Aeropuerto JFK de Nueva York, fueron bien recibidas por los clientes, al igual que la inversión adicional en servicios de catering en todas las cabinas. British Airways también introdujo los nuevos asientos en la cabina business, Club Suite, en vuelos de largo radio, los cuales cosecharon unas excelentes críticas entre los conocedores del sector. Estos nuevos asientos ofrecerán opciones de entretenimiento de puerta a puerta, más privacidad y espacio de almacenamiento, así como acceso integral al pasillo. Durante el mismo periodo, Iberia completó la remodelación de sus lounges en su hub de Madrid, implantó un nuevo conjunto de procedimientos de embarque diseñados para mejorar la puntualidad e incorporó nuevos canales de comunicación con el cliente, como WhatsApp. Aer Lingus siguió consiguiendo el Net Promoter Score más alto entre las aerolíneas de IAG y sus inversiones se centraron en mejorar las conexiones, ayudado de unas nuevas instalaciones para conexiones de vuelos en el Muelle 4 de su hub de Dublín, así como su propuesta de catering, que ahora incluye cerveza y vino de cortesía en la cabina turista de sus vuelos de largo radio.</p> <p>Dado que en 2019 se volvieron a registrar dificultades en el control del tráfico aéreo, la gestión de incidencias siguió siendo un aspecto prioritario para Vueling. El desarrollo de soluciones digitales internas en combinación con nuevas reglas de negocio que refuerzan la toma de decisiones entre el personal de atención al cliente. Además, la automatización de cómo Vueling da respuesta a los clientes en caso de retraso o cancelación de un vuelo ha reducido considerablemente los plazos de tramitación, lo que mejora la calidad global del servicio al pasajero en períodos de incidencias, así como la velocidad y precisión con la que se asignan hoteles a los clientes.</p> Nuestras prioridades para 2020 <p>IAG seguirá reforzando su oferta comercial para garantizar su competitividad en las áreas de demanda que ha escogido como prioritarias. Se prestará especial atención a los atributos de las propuestas que más valoran los clientes, principalmente la comida y la bebida, el servicio, el Wi-Fi y la comodidad de los asientos. Entre las iniciativas destacadas, cabe citar la introducción de más asientos Club Suite en British Airways, ampliando la cobertura a un mayor número de sus aviones de largo radio, y la provisión del servicio Wi-Fi en el Grupo.</p>
Indicador clave de rendimiento o parámetro del sector	Net Promoter Score (NPS) <p>Objetivo para 2022 33,0</p> <p>2019 25,8 +9,5 pts frente al año anterior</p>
	Definición y finalidad <p>El Net Promoter Score (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 probabilidad de recomendar una aerolínea de IAG en un plazo máximo de siete días después de tomar un vuelo. Incorporar los objetivos de NPS en el plan de incentivos de la compañía ha propiciado una mayor atención a la mejora de la experiencia del pasajero, lo que, sumado a las recomendaciones de los clientes, genera una ventaja competitiva que, a su vez, acelera el crecimiento orgánico.</p> R Rendimiento <p>En 2019, el NPS de IAG mejoró 9,5 puntos frente a la cifra declarada el año anterior. Las mejoras de los productos y los servicios, junto con la mejora del rendimiento operativo, contribuyeron a elevar la satisfacción del cliente en todos los puntos de contacto clave del viaje. Todas las aerolíneas de IAG mejoraron su NPS o mantuvieron unos niveles de recomendación por parte de los clientes a la cabeza del sector. Vueling contribuyó de forma contundente al aumento del NPS de IAG, ya que consiguió un incremento sustancial de la satisfacción gracias a la considerable mejora del rendimiento operativo y la exitosa ejecución de diversas iniciativas de gestión de incidencias. Entre los hitos de 2019 para los clientes, cabe destacar las celebraciones por el 100º aniversario de British Airways y el lanzamiento del nuevo producto Club Suite.</p>

Cómo creamos valor

Crecimiento sostenible y creador de valor

Nuestro desempeño

Nuestra actividad en 2019

IAG mantuvo sus posiciones de liderazgo en ingresos en sus mercados de origen de Barcelona, Dublín, Londres y Madrid. Durante este periodo, el Grupo consiguió aumentar la capacidad un 1,7% y un 1,4% en Europa y Norteamérica respectivamente, los dos mercados más importantes para IAG.

En mayo de 2019, el Tribunal Supremo de Chile rechazó un recurso de IAG y LATAM para la propuesta de crear un negocio conjunto en Sudamérica. Antes del recurso, este negocio conjunto había recibido la autorización del tribunal de la competencia de Chile y había sido aprobado en Brasil, Colombia y Uruguay. Posteriormente, el 6 de diciembre, IAG y LATAM confirmaron que los planes para desarrollar un negocio conjunto se habían cancelado.

El 4 de noviembre de 2019 IAG anunció que había firmado los acuerdos definitivos para adquirir la totalidad del capital social emitido de Air Europa por 1.000 millones de euros en efectivo. Esta operación transformará el *hub* de Madrid en un verdadero rival para los cuatro *hubs* más grandes de Europa:

Ámsterdam, Frankfurt, Londres Heathrow y París Charles De Gaulle. Además, esta adquisición posicionará claramente a IAG como líder en el importante mercado entre Europa y América Latina y el Caribe. Se espera que el acuerdo se complete en la segunda mitad del 2020, tras obtener las autorizaciones oportunas de los organismos de competencia.

En diciembre de 2019, British Airways formalizó un negocio conjunto de reparto de ingresos con China Southern para los vuelos entre la República Popular de China y el Reino Unido. El acuerdo se ha diseñado para mejorar los servicios a los consumidores, concretamente reforzando las conexiones en los respectivos *hubs* de Londres y China. Actualmente, China es el sexto destino de largo radio más grande desde el Reino Unido y este país es el primer destino europeo desde China por volumen de pasajeros. Con una cuota el 31% por número de asientos este negocio conjunto es el líder del mercado entre China y el Reino Unido.

Nuestras prioridades para 2020

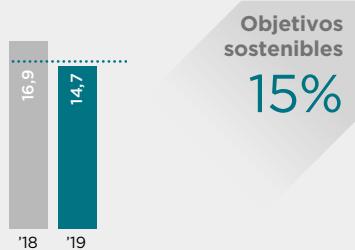
IAG se centrará en obtener la aprobación de las autoridades de competencia para completar la adquisición de Air Europa. Después, IAG priorizará la integración de Air Europa en IAG y comenzará a trabajar para materializar las sinergias generadas por la adquisición.

El crecimiento se centrará en reforzar la profundidad de la red de rutas en mercados estratégicos para IAG, con una inversión limitada en nuevos mercados. Se espera que esta estrategia de crecimiento genere valor incremental e impulse la RoIC, mejorando al mismo tiempo la resistencia ante perturbaciones en la demanda.

IAG seguirá priorizando su evaluación de las 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.

Indicador clave de rendimiento o parámetro del sector

RoIC (%)^{1,2,4}



A Definición y finalidad

La RoIC se define como el EBITDA² menos la depreciación de flota ajustada, otras depreciaciones y la amortización de software, dividido entre el capital invertido. Empleamos datos de RoIC en períodos sucesivos de doce meses para cuantificar en qué medida el Grupo genera rentabilidades 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 descendió 2,2 puntos con respecto al año anterior. Dicho descenso obedece a una reducción del EBITDA del 1,6% sobre un incremento del 7,2% del capital invertido.

Margen operativo (%)^{1,2,3}



A Definición y finalidad

Se entiende por margen operativo el beneficio de las operaciones del Grupo antes de partidas excepcionales 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 se mantiene dentro de nuestro intervalo objetivo del 12-15%, con un descenso de 1,5 puntos hasta el 12,9%. 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 y el impacto de las huelgas en British Airways.

A Indicador de rendimiento alternativo

R Indicador vinculado a la retribución del Comité de Dirección

1 La información financiera de 2018 está basada en los resultados contables del Grupo, ajustados para reflejar el impacto estimado de la aplicación de la NIIF 16 "Arrendamientos" desde el 1 de enero de 2018.

2 Para cálculos detallados referirse a la sección Indicadores de rendimiento alternativos.

3 Los resultados de 2018 se han reexpresado para reclasificar los costes en los que incurre el Grupo en relación con la compensación por vuelos retrasados y cancelados como una deducción de ingresos en lugar de un gasto operativo. No hay cambios en los beneficios de las operaciones.

4 Durante 2019, la Dirección modificó la metodología para calcular la RoIC.

**Indicador clave
de rendimiento
o parámetro
del sector**

Crecimiento medio (AKO)

2020-2022

3,4%*
anual

2019

4,0%

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

IAG va a moderar sus expectativas de crecimiento durante los próximos tres años en respuesta a la coyuntura económica actual y la demanda prevista en el mercado. Se han reducido las previsiones de capacidad del 7,4% al 3,4% durante el periodo de tres años. La flexibilidad de los planes para nuestra flota nos permite reducir o aumentar la capacidad según nuestras necesidades.

* El objetivo de crecimiento del pasado año para el periodo 2020-2022 era del 7,4% anual.

**CAPEX bruto medio
(millones de euros)**

2020-2022

4.700
anual

2019

3.465

Definición y finalidad

El CAPEX (capital expenditure) bruto es la inversión total en flota, productos para clientes, TI e infraestructuras antes de los fondos procedentes de la venta de inmovilizado material.

Controlamos las inversiones en inmovilizado previstas 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 flota, productos para el cliente, tecnologías de la información y proyectos de infraestructuras que mejorarán nuestra oferta comercial y nuestra competitividad en el mercado.

Nuestro CAPEX bruto de 3.465 millones de euros en 2019 refleja el volumen de incorporaciones a la flota durante el año y la inversión adicional en propuestas comerciales, entre ellas la nueva Club Suite de British Airways. En 2019, anunciamos nuestra previsión de CAPEX bruto medio para el periodo 2020-2022, cifrada en 4.700 millones de euros anuales, de los cuales la mayor parte corresponde a gasto en renovación de flota y refleja los aviones que se entregarán durante ese periodo.

**Flujo de caja libre apalancado
(millones de euros)**

2020-2022

2.100



A Definición y finalidad

El flujo de caja libre apalancado es el efectivo generado durante el año antes de la remuneración al accionista. Se usa en conjunto con el apalancamiento (medido con el ratio deuda neta/EBITDA) para medir el efectivo subyacente generado por la compañía.

Rendimiento

El flujo de caja libre apalancado del Grupo fue 760 millones de euros superior al de 2018, con la deuda neta aumentando en 1.100 millones de euros reflejando un incremento en las inversiones que el Grupo está haciendo en flota, productos para el cliente y TI. El Grupo continúa centrándose en la disciplina y en la flexibilidad del capital.

Eficiencia e innovación

Nuestro desempeño

Nuestras prioridades para 2020

IAG consiguió sólidos progresos en las áreas de eficiencia e innovación durante el año. Un factor clave para ello ha sido el énfasis del Grupo en aprovechar las capacidades que brindan las tecnologías digitales. Durante el último trimestre de 2019, British Airways e Iberia alcanzaron el más alto grado de certificación NDC (*New Distribution Capability*) de la IATA. El NDC ha permitido a las dos aerolíneas reducir los costes de las ventas y la distribución indirectas y mejorar sus ofertas, por ejemplo creando niveles de precios adicionales para los vuelos de largo radio en el Atlántico Norte, lo que ha ayudado a incrementar los *yields*. A través de su aceleradora de empresas Hangar 51, IAG siguió realizando inversiones estratégicas en socios tecnológicos nuevos y en sus primeras etapas de desarrollo, como Assaia e importwise, con quien se ha asociado IAG Cargo. Assaia ofrece una solución de inteligencia artificial para controlar los tiempos de escala de los aviones como forma de generar análisis predictivos que ayuden a las aerolíneas a reducir las demoras y aumentar la utilización, evaluar el rendimiento del handling e implementar contratos de servicio óptimos. Importwise se

especializa en importadores de carga de pequeño y mediano tamaño, ofreciéndoles acceso a una plataforma digital que les permite crear y gestionar nuevas importaciones. Esta plataforma reduce los trámites administrativos, mejora la transparencia de los precios y, en última instancia, abarata los costes del importador.

Durante el periodo, IAG también aceleró el desarrollo de su *Nexus Global Data Platform*. Esta plataforma es esencial para desarrollar análisis avanzados dentro del Grupo, con el área de mantenimiento de IAG recurriendo ya a sus funciones para crear capacidades de mantenimiento predictivo.

El Grupo también ha dado un nuevo impulso a la transformación de sus programas de fidelización, reconociendo el carácter integral de la fidelización en las diferentes unidades de negocio. Un factor clave para ello es la modernización de la tecnología básica de los programas de fidelización del Grupo, lo que permitirá mejorar considerablemente los plazos de integración de socios y los cambios de los clientes. A ello se ha sumado la fusión de los datos de clientes de IAG con las oportunidades que ofrece la

inteligencia artificial para reforzar la vinculación de los clientes, cumpliendo con los requerimientos de privacidad de datos.

Nuestras prioridades para 2020

En 2020, IAG continuará invirtiendo en la mejora de su plataforma integrada común para ofrecer servicios y soluciones de calidad en todas las instancias del Grupo con mayor dinamismo y a un coste unitario menor, favoreciendo al mismo tiempo la innovación en todo el Grupo. Se pondrá en marcha un nuevo modelo operativo en el área de TI que agrupará a los equipos de los departamentos digitales y de TI de IAG para reforzar la transformación de determinadas áreas de los sistemas y procesos convencionales. IAG seguirá realizando inversiones a través de su programa Hangar 51 y dará apoyo a sus compañías operadoras para acelerar su transformación digital.

Indicador clave de rendimiento o parámetro del sector

BPA ajustado (céntimos de euro)¹²



2020-2022
Media
10%+
anual

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.

R Rendimiento

El beneficio por acción ajustado aumentó 1,7 céntimos con respecto al dato proforma de 2018. El beneficio después de impuestos antes de partidas excepcionales descendió un 1,4%, pero el número de acciones que tienen un efecto dilutivo también descendió reflejando el impacto de un año completo del programa de recompra de 500 millones de euros en acciones de 2018, y la redención de un bono convertible por valor de 500 millones de euros en 2019.

Deuda neta/EBITDA¹²



A Definición y finalidad

El ratio deuda neta/EBITDA se define como el endeudamiento a largo plazo (corriente y no corriente), menos el efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo. El resultado se divide entre el EBITDA.

IAG utiliza este indicador para supervisar el apalancamiento, evaluar el margen financiero y mantener la calificación investment grade.

Rendimiento

En 2019, el margen financiero del Grupo siguió siendo sólido: la deuda neta/EBITDA fue de 1,4.

La deuda neta aumentó 1.141 millones de euros hasta 7.571 millones, debido principalmente al incremento del endeudamiento en respuesta a las incorporaciones de aviones a la flota durante el año.

A Indicador de rendimiento alternativo

R Indicador vinculado a la retribución del Comité de Dirección

1 La información financiera de 2018 está basada en los resultados contables del Grupo, ajustados para reflejar el impacto estimado de la aplicación de la NIIF 16 "Arrendamientos" desde el 1 de enero de 2018.

2 Para cálculos detallados referirse a la sección Indicadores de rendimiento alternativos.

Haciendo posible la calidad, la innovación y la eficiencia en todo el Grupo

La Plataforma de IAG es un componente ya consolidado del modelo de prestación de servicios 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* a la que las nuevas compañías operadoras pueden incorporarse eficientemente y aprovechar desde el principio. El Grupo ha obtenido ya un valor significativo de la Plataforma de IAG, y se han identificado oportunidades para mejorar y respaldar aún más la innovación.

Plataforma de IAG

IAG GBS

IAG Connect

MRO

IAG Cargo

IAG Loyalty

IAG Tech

La Plataforma de IAG permite a las compañías operadoras de IAG acceder a centros de excelencia, recursos de calidad y sistemas que, como organización independiente, resultaría difícil conseguir.

Global Business Services (GBS)

IAG GBS se estableció en 2014, tras lo cual desarrolló gran actividad inicial centralizando las funciones principales de finanzas, tecnologías de la información y compras del Grupo, comenzando con British Airways e Iberia y extendiéndose a Aer Lingus y Vueling. En 2019, GBS se ha centrado en consolidar los importantes logros conseguidos hasta la fecha y ha continuado, al mismo tiempo, impulsando mejoras en todo el Grupo en ámbitos como la gestión de proveedores, la automatización de los procesos y la resiliencia operativa mediante la introducción de sistemas comunes al conjunto del Grupo.

Compras

En 2019, el equipo de compras integró su plataforma en el nuevo sistema financiero común del Grupo, permitiendo la mejora y la dinamización de los procesos e impulsando nuevas sinergias para el Grupo, donde se incluyen la simplificación de toda la cadena de suministro, desde la adquisición hasta los pagos, un flujo de trabajo homogéneo para todas las compañías operadoras y la mejora de los análisis de gasto de proveedores de todo el Grupo para identificar posibles oportunidades de ahorro. También se han desplegado nuevas herramientas digitales para lograr un enfoque más sólido y automatizado en la gestión de las relaciones con los proveedores. En 2019, se logró un ahorro en costes excluido el combustible, de más de 280 millones de euros en todo el Grupo.

En 2020, el equipo de compras seguirá centrándose en la dinamización de su base de proveedores con el fin de avanzar hacia la estabilidad y una responsabilidad social corporativa eficaz con los colaboradores del Grupo. Continuará desarrollando las relaciones con sus proveedores clave para generar valor para el Grupo.

Finanzas

El año 2019 asistió al despliegue del sistema financiero común en todo el Grupo, con la división de finanzas de GBS incorporándose a la plataforma en el primer semestre del año y a British Airways, en julio de 2019. La división de finanzas de GBS sigue centrándose en la simplificación, la armonización y la automatización de procesos para mejorar la eficiencia y continuamente evalúa oportunidades para seguir reduciendo los costes.

De cara al futuro y ante la creciente demanda de servicios, la división de finanzas de GBS continuará transformando en 2020 las funciones transferidas mediante la optimización de procesos y una revisión de las oportunidades internas y externas, así como *onshore* y *offshore*.

IAG Connect y portal .air

IAG Connect permite a las aerolíneas tener una flota conectada por medio del desarrollo de servicios digitales de a bordo en las áreas de entretenimiento, ventas y fidelización a través de una plataforma universal .air. A lo largo de 2019, continuó la instalación de tecnología Wi-Fi en los aviones del Grupo. IAG Connect empezó a hacer posible la conectividad Wi-Fi en aviones de corto radio de British Airways, Iberia y Vueling, ofreciendo conexión a los clientes en más de 300 aviones. El portal de IAG Connect .air se ha instalado y opera en todas las aeronaves recientemente equipadas con Wi-Fi en el Grupo. El portal proporciona una plataforma ampliable que

reduce la complejidad y los costes en todo el Grupo, permitiendo a las aerolíneas ofrecer experiencias uniformes a sus clientes través de tres proveedores de conectividad Wi-Fi, independientemente del avión. 2020 seguirá siendo un año de cumplimiento de objetivos para IAG Connect: el Grupo va camino de que el 90% de sus aviones cuenten con conectividad Wi-Fi para el segundo semestre de 2020, lo cual permitirá consolidar la oferta de producto en todo el Grupo. IAG Connect proseguirá con el desarrollo del portal .air a través de la introducción de nuevos servicios y funciones para continuar potenciando la experiencia a bordo de nuestros clientes.

Mantenimiento, reparaciones y revisiones (MRO) y flota

En 2019, las organizaciones de MRO del Grupo mantuvieron el enfoque en seguir reforzando sus operaciones garantizando la competitividad en costes, calidad y sostenibilidad. Sus principales logros fueron:

- culminación de la externalización de la gestión de existencias y actividades de reparación para la flota de fuselaje estrecho de British Airways, incluida la transmisión al proveedor de la titularidad de activos;
- consolidación de proveedores de mantenimiento en línea en las diferentes regiones para aprovechar los volúmenes del Grupo;
- transformación de la división de mantenimiento de fuselajes anchos mediante el despliegue de una nueva organización y la implementación de nuevas prácticas *lean* para mejorar la calidad y la evolución de los costes; y
- continua optimización de la cadena de suministro junto con el equipo de compras de IAG GBS.

En 2020, la atención se centrará principalmente en las siguientes áreas:

- mayor terciarización de la gestión de existencias y las actividades de reparación para determinadas flotas adicionales de las diferentes compañías operadoras;

- continua optimización de la cadena de suministro, incluyendo la reestructuración de determinados contratos relativos a fuselajes y piezas, aprovechando las nuevas flotas;
- preparación para la futura introducción de nuevos tipos de motores para aviones de fuselaje estrecho y nuevas capacidades de reparación y revisión; y

- continua mejora de la competitividad del mantenimiento de los aviones de fuselaje ancho para alcanzar un rendimiento de primera clase.

En 2019, el Grupo ha incorporado nuevos y más eficientes aviones a su flota, reduciendo el consumo de combustible, el ruido y las emisiones de CO₂.

Flota de aviones

	En propiedad	Derecho de uso ¹	Total 31 de diciembre de 2019	Total 31 de diciembre de 2018	Cambios desde el 31 de diciembre de 2018	Entregas futuras	Opciones
Airbus A318	1	-	1	1	-	-	-
Airbus A319	17	40	57	61	(4)	-	-
Airbus A320	50	204	254	241	13	34	76
Airbus A321	20	46	66	56	10	45	14
Airbus A330-200	5	19	24	22	2	-	-
Airbus A330-300	2	14	16	16	-	1	-
Airbus A340-600	9	6	15	17	(2)	-	-
Airbus A350	5	4	9	2	7	33	52
Airbus A380	2	10	12	12	-	-	-
Boeing 747-400	32	-	32	35	(3)	-	-
Boeing 777-200	36	10	46	46	-	-	-
Boeing 777-300	2	10	12	12	-	4	-
Boeing 777-9	-	-	-	-	-	18	24
Boeing 787-8	-	12	12	12	-	-	-
Boeing 787-9	1	17	18	18	-	-	-
Boeing 787-10	-	-	-	-	-	12	-
Embraer E170	6	-	6	6	-	-	-
Embraer E190	9	9	18	16	2	-	-
Total del Grupo	197	401	598	573	25	147	166

1 Incluye 108 aviones en arrendamiento financiero transferidos a activos por derecho de uso tras la adopción de la NIIF 16.

Además de los aviones en servicio, el Grupo también tiene 10 aviones (2018:5) fuera de servicio.

La tabla anterior no incluye arrendamientos de aeronaves con tripulación (*wet leases*) que se reconocen como activos por derecho de uso en el balance.

El primer compromiso a nivel mundial de neutralidad en emisiones de carbono

El 2019 fue un año crucial para nuestro programa de sostenibilidad y hemos reestructurado esta parte del informe para resaltar las valientes acciones en materia medioambiental que estamos realizando y nuestra participación con los grupos de interés en esta problemática cada vez más apremiante.

Durante una década hemos encabezado las acciones vinculadas al cambio climático en el sector de la aviación y ello ha persistido como nuestra principal atención durante el año.

En octubre nos convertimos en el primer grupo de aerolíneas del mundo en comprometerse con lograr la neutralidad en emisiones de carbono para 2050. Nuestro compromiso *FlightPath net zero* está basado en un programa a 30 años con iniciativas de amplio alcance y respaldado por exigentes objetivos. Estos objetivos consisten en mejorar la eficiencia de emisiones de carbono en un 10%, hasta 80gCO₂/pkm en 2025, y reducir las emisiones netas en un 20%, hasta 22 millones de toneladas, en 2030. Este año incorporaremos incentivos a la dirección para incentivar a nuestros altos directivos a actuar para reducir las emisiones.

Las acciones que estamos llevando a cabo se basan en los conocimientos científicos necesarios para mantener los incrementos de la temperatura global por debajo de 1,5°C y enfatizamos nuestra determinación de cumplir este objetivo cuando en diciembre nos convertimos en el primer grupo de aerolíneas en suscribir el compromiso "Business Ambition for 1.5°C" de la ONU.

Para alcanzar nuestra meta de cero emisiones netas de carbono tendremos que realizar toda una serie de acciones, como mejorar la eficiencia operativa, renovar nuestras flotas de aviones, invertir en combustible sostenible y compensar y eliminar el carbono.

En los próximos tres años recibiremos 143 aviones nuevos que mejoran entre 20% y 40% la eficiencia de las emisiones de carbono y son un 50% menos ruidosos que los aviones que reemplazaremos.

En las próximas dos décadas tenemos pensado invertir \$400 millones (360 millones de euros) en combustibles sostenibles para el sector de la aviación, que incluye la revolucionaria alianza de British Airways con Velocys para construir la primera planta en Europa que convierte residuos domésticos en combustible para reactores, en Humberside. Se prevé que comience a operar en 2024 y convertirá los residuos con destino a los vertederos en un combustible que genera un 70% menos de emisiones de CO₂ a lo largo de su vida útil. También estamos explorando tecnologías de captura de carbono a través de nuestro programa de aceleración de empresas Hangar 51.

Tuvimos una participación decisiva en el establecimiento de CORSIA, el primer mecanismo global de compensación de carbono de la ONU. Este le permitirá a nuestro sector reducir las emisiones en 2.500 millones de toneladas en los próximos 15 años mediante una inversión de \$40.000 millones en proyectos de reducción de unidades de carbono verificadas.

A partir de enero de 2020, British Airways comenzó a compensar emisiones en todos sus vuelos domésticos a través de inversiones, por ejemplo en proyectos solares y forestales en Sudamérica, África y Asia, en tanto que Iberia ofrece a las compañías la posibilidad de compensar las emisiones originadas cuando sus empleados vuelan mediante la financiación de un programa de protección de los bosques en Perú.

Hemos acelerado nuestros esfuerzos también en otras áreas, como en el reciclado y reducción de plásticos, vidrios, envases de metal, papel y residuos de alimentos. Por ejemplo, durante el año redujimos 160 toneladas de plástico descartable. Iberia está liderando un proyecto en la UE para elaborar una guía de buenas prácticas sobre manejo sostenible de residuos de cabina.

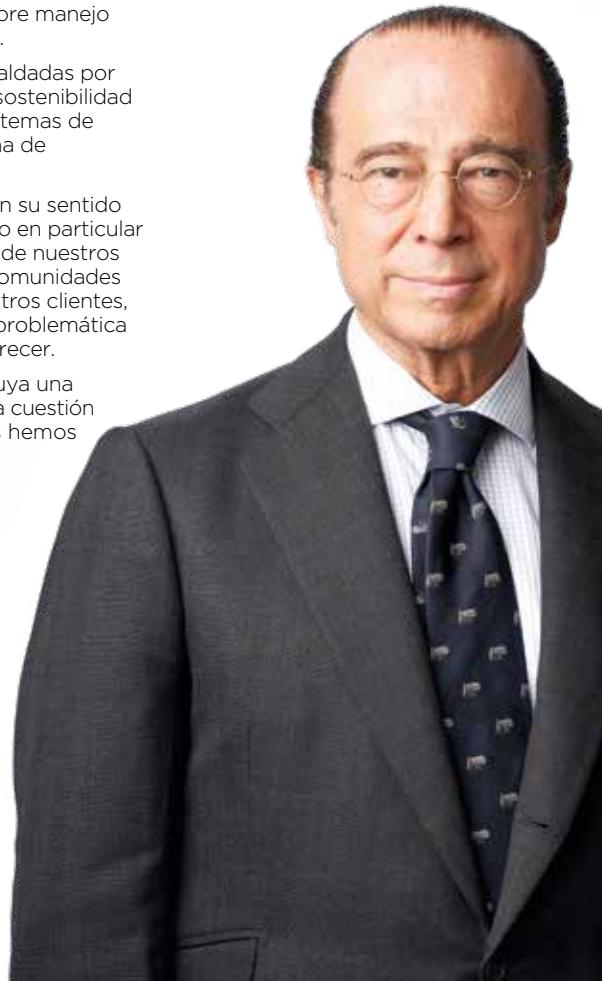
Todas estas acciones están respaldadas por el compromiso de incorporar la sostenibilidad a nuestra estrategia, nuestros sistemas de gestión de riesgos y nuestra toma de decisiones diaria.

Sabemos que la sostenibilidad, en su sentido más amplio, y el cambio climático en particular son una preocupación creciente de nuestros grupos de interés, incluidas las comunidades donde ofrecemos servicios, nuestros clientes, empleados e inversores. Es una problemática cuya importancia no parará de crecer.

Espero que este informe constituya una prueba de que nos tomamos esta cuestión con la mayor seriedad y que nos hemos comprometido a abordarla.

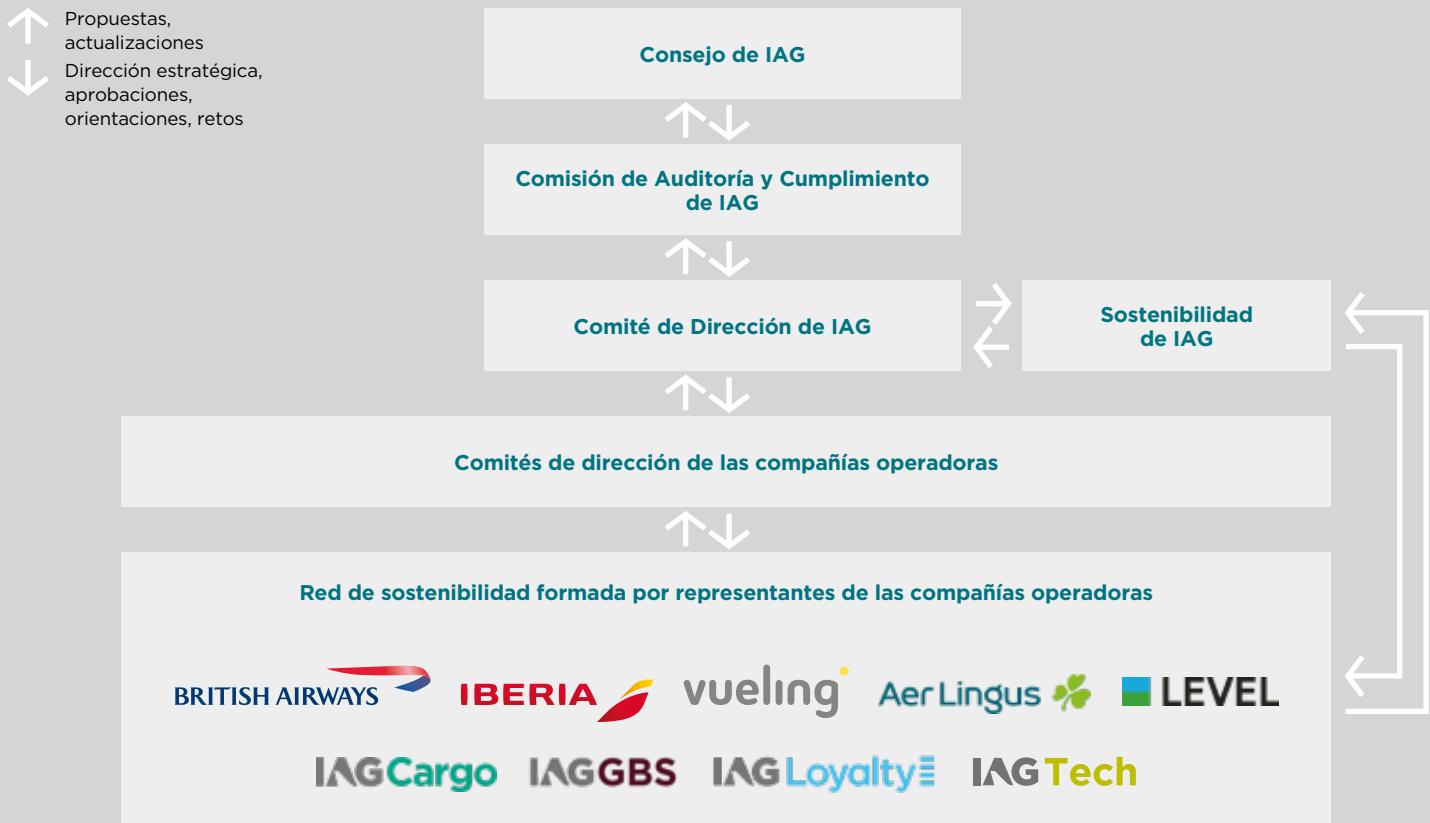
Antonio Vázquez
Presidente

“En los últimos 10 años lideramos el abordaje del cambio climático en la industria y continuamos avanzando con valentía para garantizar que la sostenibilidad medioambiental se integre plenamente a nuestra estrategia y a nuestra toma de decisiones.”



Panorama de sostenibilidad

Estructura de gobierno de la sostenibilidad



Gobierno de la sostenibilidad

La estrategia de sostenibilidad de IAG define el contexto y las metas de nuestros programas de sostenibilidad, que están coordinados en todo el Grupo. 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 interacción con nuestros grupos de interés. Cada compañía operadora dentro del Grupo cuenta con un programa diferenciado de sostenibilidad que está armonizado con la estrategia del Grupo.

El Comité de Dirección de IAG proporciona el foro para revisar, considerar y establecer la dirección estratégica de estos programas. El Consejo de IAG y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento proporcionan más supervisión y dirección. El diagrama anterior ilustra la estructura de gobierno de la sostenibilidad en el Grupo.

Además, hemos seguido avanzando en la gestión medioambiental con la adopción del sistema IEnvA de gestión medioambiental de la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA). IEnvA es la versión de la ISO14001 (la norma internacional para los sistemas de gestión medioambiental) para nuestro sector, adaptada específicamente para las aerolíneas, y está homologada por la

Organización Internacional de Normalización (ISO). British Airways consiguió la Fase 1 de la certificación en 2019 y el resto de aerolíneas del Grupo están avanzando para conseguir la Fase 1 de esta certificación en 2020.

Estrategia de sostenibilidad

La sostenibilidad es un pilar 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. También nos hemos comprometido a aplicar buenas prácticas y demostrar un pensamiento avanzado con el fin de impulsar mejoras globales en el desempeño en sostenibilidad para el sector de la aviación.

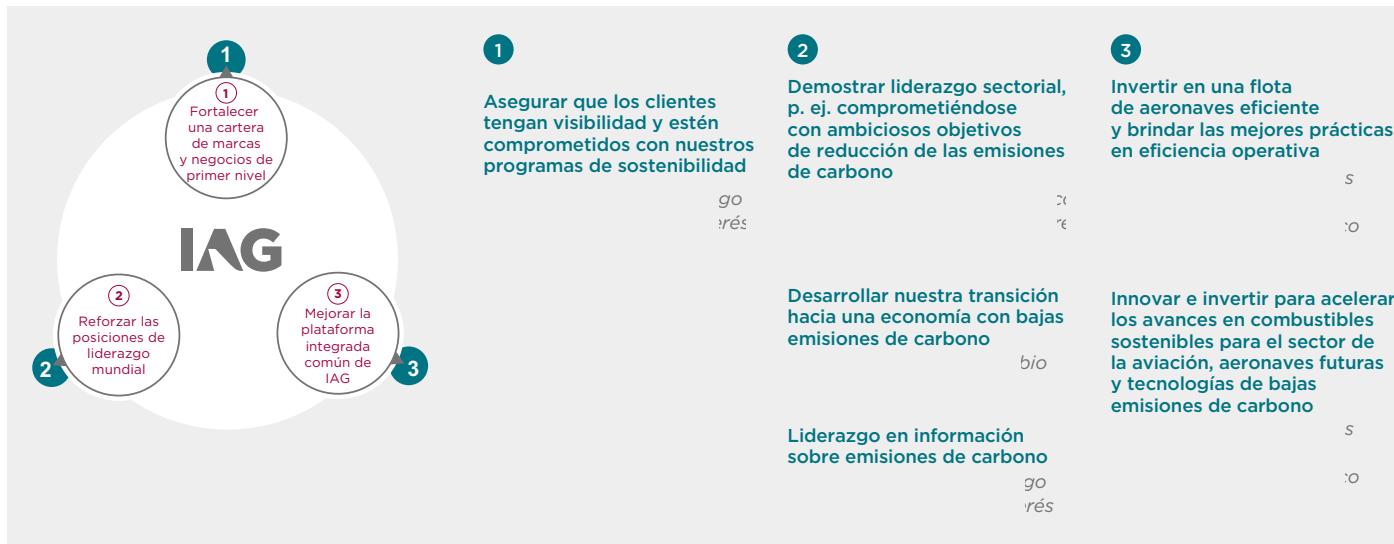
Hemos adecuado nuestra estrategia de sostenibilidad a las prioridades estratégicas de IAG, como se demuestra en el diagrama que figura debajo:

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

- 1 Objetivos claros y ambiciosos relativos a las cuestiones de mayor relevancia para nosotros
 - 2 Transición hacia unas bajas emisiones de carbono integrada en la estrategia empresarial.
 - 3 Incentivos a la dirección vinculados a la ejecución del plan de transición hacia unas bajas emisiones de carbono.
 - 4 Liderazgo en información sobre emisiones de carbono
 - 5 Aceleramos los avances en combustibles sostenibles para el sector de la aviación, aeronaves futuras y tecnologías de bajas emisiones de carbono
- Se puede encontrar más información sobre los progresos que hemos conseguido en 2019 en las subsecciones Cambio climático - Perspectiva general y objetivos, Riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad y Diálogo con los grupos de interés sobre sostenibilidad, así como casos prácticos relacionados.

En 2019 integramos aún más la consideración otorgada a las cuestiones de sostenibilidad en los procesos estratégicos de negocio. Los planes de negocio a tres años de IAG, las planificaciones financieras a un año, la gestión del riesgo empresarial, las compras y las aprobaciones financieras abordan ya aspectos relacionados con el clima y la sostenibilidad.

También nos hemos comprometido a desarrollar incentivos para la dirección vinculados a nuestros objetivos en materia de cambio climático a fin de mejorar la coherencia entre la estrategia comercial y la trayectoria de descarbonización. Pondremos en marcha estos incentivos en 2020.



Materialidad

Normas de divulgación e información

Redactamos nuestros informes de acuerdo con las normas de divulgación vigente y las de reciente aparición para asegurarnos de presentar datos pertinentes y relevantes sobre nuestro desempeño en materia de sostenibilidad. Eso 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. Nuestro segundo punto de referencia son las normas sobre informes de sostenibilidad de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Adecuamos nuestros informes a la Guía de elaboración de informes de la GRI para el sector de las aerolíneas, en cuya redacción colaboramos con la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA).

Algunos de los indicadores que figuran en esta sección se incluyen en la Estado de información no financiera de IAG, que ha sido sometida a una verificación independiente limitada y es acorde con las normas IASE3000 (revisadas). (véase la sección Cambio climático - Marco rector de los datos).

También presentamos información a varios marcos externos de ámbito internacional, como *Carbon Disclosure Project* (CDP), *Transition Pathways Initiative* (TPI) y *Workforce Disclosure Initiative* (WDI).

Las últimas calificaciones otorgadas por los principales marcos son las siguientes:

- Mantuvimos la calificación "B (Management)" en el cuestionario 2019 sobre cambio climático de CDP, basado en las respuestas enviadas y las actividades realizadas en el año 2018. Los progresos realizados en 2019 se recogerán en la información que presentemos en 2020.
- Nivel 3 de 4 en las segundas calificaciones sobre la calidad de la gestión de TPI, basadas en la información a disposición del público antes de noviembre de 2019.
- Compañía del IBEX que más mejora, primera del sector entre las compañías del FTSE100 y entre las diez compañías del IBEX en el estudio EcoAct 2019 sobre el estado de los informes de sostenibilidad.

Identificación de cuestiones relevantes

Los informes de sostenibilidad de IAG se basan asimismo en una evaluación de los impactos más relevantes de las actividades empresariales de IAG sobre el medio ambiente. En 2017, trabajamos con nuestros principales grupos de interés para identificar estos impactos en un ejercicio de materialidad para el que colaboramos con la fundación benéfica Business in the Community. Como parte del proceso organizamos talleres, entrevistas con grupos de interés clave y evaluaciones comparativas frente a marcos de materialidad externos, además de elaborar nuestra propia matriz de materialidad.

Se identificaron 16 cuestiones de sostenibilidad relevantes, que se enumeran a continuación. Las hemos reorganizado bajo los tres encabezamientos que figuran debajo para reflejar la nueva estructura de este informe.

Estas cuestiones están en sintonía con las que han identificado la IATA y la GRI para el sector de las aerolíneas. El consumo de agua y la biodiversidad no se consideran actualmente cuestiones relevantes para IAG habida cuenta de la escasa magnitud del impacto que ejercemos en dichos ámbitos, así como la importancia relativa de otras cuestiones que nuestros grupos de interés han evaluado. No obstante, revisamos estos aspectos de manera periódica.

Repetiremos la evaluación de materialidad en 2020.

Principales cuestiones relevantes

Medio ambiente	Empleados y comunidades	Gobierno corporativo, integridad y competitividad
<ul style="list-style-type: none"> Cambio climático¹ Tarificación de las emisiones de carbono Consumo de energía Residuos Ruido Calidad del aire 	<ul style="list-style-type: none"> Diversidad e igualdad Diálogo con la comunidad y apoyo a organizaciones benéficas Impactos económicos locales Satisfacción de los empleados Gestión del talento 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la cadena de suministro Cumplimiento de la legislación y la regulación Satisfacción del cliente Innovación, investigación y desarrollo Resultados financieros²

Correspondencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (véase a la derecha)



1 Se incluyen las emisiones de gas de efecto invernadero (GHG por sus siglas en inglés), la modernización de la flota, la eficiencia en el consumo de combustible y los combustibles sostenibles para el sector de la aviación.

2 Rentabilidad para los inversores a corto plazo y sostenibilidad a largo plazo

Objetivos de Desarrollo Sostenible

La ONU ha identificado 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG por sus siglas en inglés) como guía para todos los sectores económicos en el marco de su Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. El objetivo de esta agenda es "acabar con la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo".

Hemos establecido vínculos con nueve SDG, que están en consonancia con los identificados por la IATA y la asociación sectorial británica Sustainable Aviation (SA). IAG ha identificado cuatro SDG prioritarios —**5, 7, 8 y 13**— en el marco de nuestra evaluación de materialidad, que aparecen indicados en color gris. También se indica cómo se corresponden nuestras iniciativas con estos objetivos y cómo los apoyan.

Cómo se corresponden las actividades de IAG con los SDG

Objetivo 3: Salud y bienestar	Objetivo 4: Educación de calidad	Objetivo 5: Igualdad de género
Iniciativas sobre: <ul style="list-style-type: none"> Eficiencia operativa Modernización de flota Ruido Calidad del aire Salud y seguridad Esclavitud moderna Accesibilidad 	Iniciativas sobre: <ul style="list-style-type: none"> Programas de prácticas laborales Esclavitud moderna 	Iniciativas sobre: <ul style="list-style-type: none"> Programas de prácticas laborales Diversidad de la plantilla Esclavitud moderna
Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante	Objetivo 8: Trabajo digno y crecimiento económico	Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura
Iniciativas sobre: <ul style="list-style-type: none"> Cambio climático Combustibles sostenibles 	Iniciativas/indicadores sobre: <ul style="list-style-type: none"> Programas de prácticas laborales Ingresos por tonelada de CO₂ 	Iniciativas sobre: <ul style="list-style-type: none"> Combustibles sostenibles Modernización de flota Hangar 51 Captura, utilización y almacenamiento de carbono (CCUS)
Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles	Objetivo 12: Producción y consumo responsables	Objetivo 13: Acción por el clima
Iniciativas sobre: <ul style="list-style-type: none"> Ruido Calidad del aire Contribución a la comunidad Accesibilidad 	Iniciativas sobre: <ul style="list-style-type: none"> Residuos Cadena de suministro 	Iniciativas sobre: <ul style="list-style-type: none"> Cambio climático Eficiencia operativa Combustibles sostenibles Compensaciones y eliminaciones de carbono

Dialogo con los grupos de interés sobre sostenibilidad

Dialogamos regularmente con nuestros grupos de interés sobre cuestiones de sostenibilidad para entender sus necesidades e intereses, comunicar nuestras iniciativas, influir en las autoridades e impulsar acciones para alcanzar nuestros objetivos de sostenibilidad.

A continuación figuran ejemplos de diálogos específicos con grupos de interés y acciones en 2019. Se puede encontrar más información sobre las acciones en la subsección Principales casos prácticos sobre cambio climático, en los casos prácticos titulados Residuos y Ruido y en la subsección Lugar de trabajo y comunidad.

Grupos de interés	Por qué dialogamos	Cómo dialogamos	Acciones/resultados clave en 2019
Comunidades	<ul style="list-style-type: none"> Nuestras actividades pueden afectar a la calidad de la vida de las comunidades cercanas a donde operamos, Potenciar al máximo nuestro impacto global positivo 	<ul style="list-style-type: none"> Participar en foros que reúnen a los actores aeropuertos Campañas de contribución a la comunidad Implicar a los colegios locales en actividades deportivas, benéficas y de formación 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionamos los niveles de ruido de nuestras aerolíneas y alcanzamos nuestro objetivo de reducción del ruido del Grupo un año antes. Mantuvimos un conjunto de alianzas con fines benéficos y recaudamos más de 4,2 millones de libras esterlinas para entidades sin ánimo de lucro. Véase el caso práctico "Contribución a la comunidad"
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Demostrar nuestros compromisos de sostenibilidad con actos, iniciativas y liderazgo Facilitar las acciones de los pasajeros en favor del medio ambiente Adaptarnos a los cambios en las demandas de los clientes Ofrecer oportunidades laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Diffundir información en la página web de IAG Páginas web de British Airways para que los pasajeros compensen sus emisiones durante la fase de reserva Comunicaciones en redes sociales Comunicaciones en los vuelos, por ejemplo en el entretenimiento de a bordo Encuestas a clientes Grupos de discusión Reuniones y entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> Materiales sobre <i>Flightpath net zero</i> disponibles en la página web de IAG British Airways mejoró su opción de compensación voluntaria para los pasajeros Iberia consiguió 12 millones de impactos en medios <i>online</i> y <i>offline</i> con sus actividades en el Día Mundial del Medio Ambiente. British Airways es la primera aerolínea británica que recibe el Premio al Respeto por el Autismo de la Sociedad Nacional de Personas Autistas del Reino Unido.
Plantilla	<ul style="list-style-type: none"> Armonizar los programas de sostenibilidad de cada aerolínea con los del Grupo IAG Compartir ideas y buenas prácticas Responder a las demandas de los grupos de interés internos Impulsar una participación positiva de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones regulares facilitadas por el personal de IAG que desempeña puestos en el área de sostenibilidad Delegados voluntarios de medio ambiente y residuos Campañas de sensibilización del personal 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones semestrales de la Red de Sostenibilidad de IAG Reuniones inaugurales de la red de reducción de nuevos residuos y el grupo de trabajo de sostenibilidad de IAG Cargo Vueling organizó una campaña entre la plantilla para sensibilizar sobre la necesidad de reducir el ruido de las operaciones aéreas British Airways e Iberia organizaron actividades por el Día Mundial del Medio Ambiente para la plantilla Se establecieron contactos entre los representantes de proveedores y los responsables de sostenibilidad en las compañías operadoras de IAG
Accionistas y otros grupos de interés financieros	<ul style="list-style-type: none"> Responder ante las obligaciones jurídicas y los cambios en las expectativas de los grupos de interés financieros Mantener y aumentar la transparencia Demostrar acciones y liderazgo ante nuestros grupos de interés externos sobre nuestras iniciativas 	<ul style="list-style-type: none"> Se dialoga con los inversores institucionales y los accionistas, los obligacionistas, los proveedores de deuda y las agencias de calificaciones crediticias A través de la página web corporativa Iniciativas de divulgación corporativa Actividad de relaciones con los inversores Conferencias telefónicas con inversores institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación notable de la sección sobre sostenibilidad de la página web de IAG Se divulgó información para las calificaciones externas de CDP y TPI y apoyamos el desarrollo del marco de TPI Integración en el escenario de inversión Presentación sobre sostenibilidad en el <i>Capital Markets Day</i> de IAG
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar la exposición a los riesgos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo Apoyar a los fabricantes para que mejoren la eficiencia de los aviones Reunir apoyos para los combustibles sostenibles de aviación Identificar oportunidades para reducir las emisiones de los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos de compras Inspecciones presenciales y análisis Proyectos conjuntos Programa de aceleración de empresas Hangar 51 Conferencias sectoriales Talleres de sostenibilidad para los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Véase el caso práctico Cadena de suministro Véase el caso práctico Combustible sostenible de aviación Alianzas con grandes proveedores de combustible para reducir las emisiones generadas por el transporte terrestre del combustible Introducción de la nueva categoría Sostenibilidad en Hangar 51 Participación en talleres de Airbus y Boeing

Grupos de interés	Por qué dialogamos	Cómo dialogamos	Acciones/resultados clave en 2019
Gobiernos y reguladores	<ul style="list-style-type: none"> Influir en las políticas británicas, españolas, irlandesas, de la UE e internacionales sobre impuestos, combustibles sostenibles de aviación y tarificación del carbono para que estas políticas sean eficaces y justas Aumentar la investigación y la financiación de aviones de bajas emisiones, combustibles sostenibles de aviación y tecnologías de eliminación de carbono Apoyar el compromiso de cero emisiones netas del gobierno británico Reunir apoyo para el objetivo de cero emisiones netas en la aviación a través de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) de la ONU 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia a cumbres y grupos de trabajo de la ONU Diálogo con asociaciones sectoriales Reuniones con altos funcionarios, ministros y parlamentarios Responder a las consultas públicas relativas a políticas nacionales y de la UE 	<ul style="list-style-type: none"> Los representantes de IAG participan activamente en los grupos de coordinación y trabajo de la OACI y la IATA Programas de contactos en Bruselas y Londres para promocionar <i>Flightpath net zero</i> (véase la subsección Cambio climático).
Asociaciones sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar posiciones comunes en materia de políticas Mejorar la eficacia de las actividades de lobby Garantizar la armonización de nuestros objetivos de sostenibilidad y los objetivos de las asociaciones de las que somos miembros Para compartir nuestra experiencia con los combustibles sostenibles de aviación y la tarificación de las emisiones de carbono en beneficio de los progresos del sector en materia medioambiental 	<p>Asociaciones internacionales de aviación:</p> <ul style="list-style-type: none"> IATA, Air Transport Action Group (ATAG), <p>Asociaciones sectoriales europeas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Airlines 4 Europe (A4E) <p>Asociaciones sectoriales británicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sustainable Aviation (SA), Airlines UK 	<ul style="list-style-type: none"> Declaraciones conjuntas y comunicados de prensa con A4E, SA y Airlines UK Ponencias en numerosos encuentros del sector centrados en la sostenibilidad Empleados de IAG presiden el Consejo Asesor sobre Sostenibilidad y Medio Ambiente de la IATA y su Grupo de Trabajo sobre Combustibles El personal de IAG preside el recientemente creado grupo de buenas prácticas medioambientales y de sostenibilidad de Oneworld.
Organizaciones no gubernamentales (ONG)	<ul style="list-style-type: none"> Para revisiones independientes de la materialidad Para mantener una posición informada sobre el liderazgo en sostenibilidad Para compartir nuestra experiencia con los combustibles sostenibles de aviación y la tarificación de las emisiones de carbono en beneficio de los progresos del sector en materia medioambiental 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones y visitas Conferencias y seminarios sectoriales Contribución a iniciativas de ONG 	<ul style="list-style-type: none"> IAG organizó diversos talleres y aportó su experiencia al <i>Decarbonisation Road-Map: A Path to Net Zero</i> de SA Participó en programas lanzados por Science Based Targets Initiative (SBTi), el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), The Climate Group y la iniciativa "Cleaner Skies for Tomorrow" del Foro Económico Mundial.

Riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad

Resumen

El equipo de sostenibilidad de IAG se encarga de identificar y controlar los retos en materia de sostenibilidad y clima. El equipo de Gestión de Riesgo Empresarial (*Enterprise Risk Management*, ERM) revisa dichos retos y los comunica al menos una vez al año al Comité de Dirección y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG. El equipo de sostenibilidad considera los riesgos en horizontes a medio plazo (de dos a cinco años) y a largo plazo (de cinco a ocho años) dentro de sus procesos de gestión de riesgos.

IAG está sujeta tanto a riesgos como oportunidades en relación con la sostenibilidad, que se evalúan de acuerdo con la metodología de Gestión del Riesgo Empresarial de IAG, considerando su probabilidad e impacto en diferentes plazos. Las cuatro categorías de probabilidad son "remota", "posible", "probable" y "muy probable" y las cuatro categorías de impacto son "manejable", "moderado", "grave" y "crítico".

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

Hemos identificado y evaluado los riesgos y oportunidades a largo plazo para IAG relacionados con el clima y la sostenibilidad a través de nuestro proceso de ERM, la revisión de materialidad y la aplicación de técnicas de análisis de escenarios en línea con el proceso del Grupo de Trabajo sobre divulgación financiera relacionada con el clima (*Taskforce for Climate-related Financial Disclosures*, TCFD). Somos uno de los primeros firmantes del TCFD, iniciativa liderada por el Consejo de Estabilidad Financiera que complementa el marco del *Carbon Disclosure Project* (CDP) e introduce pautas sobre cómo examinar la adaptación de nuestras estrategias de negocio en el contexto del cambio climático.

También estamos asignando recursos considerables a la gestión del riesgo medioambiental, que incluyen la inversión de más de 2 millones de euros en 5 años en nuestro software Honeywell GoDirect Flight Efficiency y más de 400 millones de dólares estadounidenses (360 millones de euros) a lo largo de los próximos 20 años en el desarrollo de una infraestructura de combustibles sostenibles para el sector de la aviación y en acuerdos de absorción.

Grupo de Trabajo sobre la Información Financiera Relacionada con el Clima (TCFD)

Análisis de escenarios

En 2018, aplicamos el proceso del TCFD para analizar escenarios y estudiamos las implicaciones del cambio climático en nuestro negocio en 2030. Seleccionamos 2030 como una referencia temporal más a corto plazo con respecto a 2050. Este ejercicio incluyó una evaluación cualitativa inicial de las posibles respuestas de IAG desde la perspectiva del modelo empresarial, la composición de la cartera de negocios, las inversiones en capacidades y tecnologías de transición y el impacto potencial en los planes estratégicos y financieros. Estudiamos dos escenarios:

- un escenario con un aumento de la temperatura de dos grados, acorde con los objetivos del Acuerdo de París, y
- un escenario con un aumento de la temperatura de cuatro grados, como escenario alternativo de altas emisiones.

Identificamos que IAG tendría que asumir mayores costes operativos tanto en el escenario de dos grados como en el de cuatro. En un escenario de dos grados, la mayor parte de este incremento provendría de los precios del carbono o las intervenciones de las autoridades en relación con el clima. En un escenario de cuatro grados, IAG tenía más probabilidades de enfrentarse a mayores costes en forma de incidencias operativas como resultado de la mayor frecuencia de los fenómenos meteorológicos extremos. Los principales resultados de este análisis de escenarios fueron los siguientes:

- reforzar internamente la concienciación con el cambio climático e integrarla aún más en el proceso de planificación del negocio;
- impulsar la interacción con el programa de aceleración Hangar 51; y
- identificar y divulgar varios retos nuevos en materia climática.

Revisaremos los resultados del análisis de escenarios a la luz de las nuevas recomendaciones/pautas y nuestra intención es repetirlo cuando proceda.

En 2019, llevamos a cabo nuevos análisis sobre los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático.

Consulte el Informe sobre gestión del riesgo y principales factores de riesgo para ampliar la información sobre los riesgos relacionados con la aviación sostenible.

Resumen

Riesgos y oportunidades de la transición climática

Descripción y posible impacto	Cómo lo gestionamos
Aparición de un mosaico de políticas y regulaciones climáticas nacionales y regionales no coordinadas Riesgo: 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.	<ul style="list-style-type: none">Asignando recursos para colaborar con los gobiernos, las asociaciones sectoriales, 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 (<i>Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation</i>). Se facilita periódicamente información actualizada al Comité de Dirección y al Consejo de IAG.
Regulación del clima: aplicación regional Riesgo: aunque CORSIA ha sido acordado internacionalmente, persiste el riesgo de la duplicación regulatoria regional o de aplicación inconsistente de los requisitos acordados de Seguimiento, Notificación y Verificación (SNV) y de las compensaciones admitidas, lo que crearía costes no equitativos y distorsión competitiva.	<ul style="list-style-type: none">Apoyando la implementación de CORSIA a través de la IATA y la OACI e implicando a otras aerolíneas para garantizar que CORSIA se adopta de forma efectiva.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 universal de CORSIA.
Combustibles sostenibles para el sector de la aviación: regulación Riesgo: las propuestas de la UE y España de imponer una cuota de combustibles sostenibles para el sector de la aviación incentivarían 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, y podría dar lugar a una menor producción de combustibles sostenibles. IAG considera que las exigencias en materia de combustible sostenible, en caso de aplicarse, solo deberían implantarse a escala mundial.	<ul style="list-style-type: none">Persuadiendo para evitar exigencias que creen distorsión competitiva, tanto directamente como a través organizaciones sectoriales en la UE y el Reino Unido.Apoyando incentivos administrativos que ayuden a suministrar combustibles sostenibles para el sector de la aviación 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.
Comportamiento del consumidor Riesgo: 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: diferenciar nuestras marcas mostrando liderazgo, innovación y acción para mitigar el impacto sobre el clima.	<ul style="list-style-type: none">Definir la visión de ser el grupo de aerolíneas líder mundial en sostenibilidad con objetivos ambiciosos en emisiones netas y eficiencia de emisiones de carbono.Utilizando todas las herramientas a nuestra disposición: aeronaves modernas, tecnología eficiente, mejores 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.
Combustibles sostenibles para el sector de la aviación: producción Oportunidad: oportunidad comercial y medioambiental para abastecernos de combustible sostenible económico y reducir nuestras emisiones de CO ₂ , reduciendo así los costes de cumplimiento de CORSIA y el Régimen de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea (RCDE).	<ul style="list-style-type: none">Ejerciendo presión para que se incluyan y prioricen los combustibles sostenibles para el sector de 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 el sector de la aviación.
Aumento del precio del carbono e iniciativas de política sólidas Riesgo: incremento del coste del carbono que eleva nuestros costes operativos. Oportunidad: apoyar el interés económico para invertir en tecnologías de bajas emisiones de carbono que acelerarían los avances en materia de descarbonización.	<ul style="list-style-type: none">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.Estrategia efectiva de compra 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.

Riesgos y oportunidades físicos relacionados con el cambio climático

Descripción y posible impacto

Incidencia de unas condiciones climáticas extremas en los costes operativos

Riesgo: 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.

Cómo lo gestionamos

- Estrategia climática de IAG (véase la subsección Cambio climático) y nuestro apoyo a una acción global decidida para abordar el cambio climático.
- Asociaciones para mitigar las interrupciones del servicio. Por ejemplo, mediante la colaboración con el Servicio Nacional de Tráfico Aéreo del Reino Unido (NATS de sus siglas en inglés) y otros proveedores de servicios de navegación aérea. Se lanzó un sistema de circuito de espera lineal o linear holding denominado XMAN en el Aeropuerto de Gatwick en Londres en 2019. Si los aviones que se aproximan se retrasan más de siete minutos, este sistema se encarga de frenarlos, lo que reduce la espera en circuitos superpuestos o *stack holding*, así como el consumo de combustible y las emisiones de CO₂.

Destinos que pierden atractivo para los visitantes

Riesgo: 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.

Oportunidad: 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 patrones de la demanda.

Otros riesgos y oportunidades de la sostenibilidad

Descripción y posible impacto

Restricciones de la contaminación acústica operativa y recargos

Riesgo: 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.

Cómo lo gestionamos

- Invirtiendo en aeronaves nuevas más silenciosas.
- Mejorando continuamente las prácticas operativas, incluyendo descensos continuados, aproximaciones ligeramente más pronunciadas, aproximaciones con potencia y resistencia aerodinámica baja y salidas optimizadas.
- Marco de gobierno y formación internos y defensa externa en el Reino Unido, Irlanda y España para gestionar los retos.

Responsabilidad social corporativa en la cadena de suministro

Riesgo: 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 (s), código de conducta del proveedor, auditorías de cumplimiento del proveedor.
- Marco de gobierno interno con formación 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

Riesgo: 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.
- Revisando y reforzando el marco de gobierno de sostenibilidad, lo que comprende la integración de la sostenibilidad en los planes de negocio, la planificación financiera y los escenarios de negocio.
- Marco de 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.

Possible objetivo de protestas de acción directa

Riesgo: 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.

Medio ambiente

Cambio climático

Resumen y objetivos

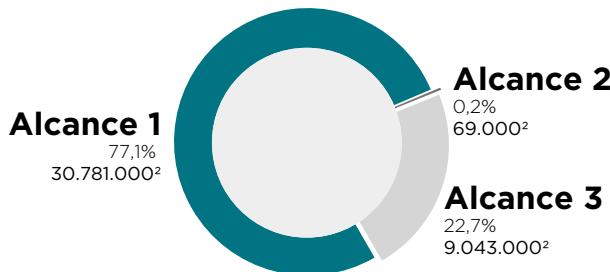
El cambio climático es la cuestión relacionada con la sostenibilidad más relevante para nosotros. El principal impacto de IAG en el cambio climático es a través del combustible consumido por nuestra flota de aviones. En 2019, los gases de efecto invernadero (GHG, por sus siglas en inglés) producidos por esta actividad representaron el 99,8% de nuestras emisiones de Alcance 1 y el 77,1% de nuestras emisiones de Alcance 1, 2 y 3¹. También ejercemos un impacto a través de nuestras operaciones en tierra (por ejemplo, el uso de vehículos para el transporte de equipajes) y de la energía consumida en terminales, hangares, oficinas, salas VIP y otros edificios.

Nos hemos comprometido a reducir al máximo nuestro impacto por CO₂ y nuestros impactos distintos del CO₂ en el medio ambiente. En 2019, nuestras actividades del Alcance 1 emitieron directamente 30,47 millones de toneladas (MT) de dióxido de carbono, 0,02 MT y 0,29 de óxido de MT nitrógeno, medidas en unidades equivalentes a CO₂. Dado que el CO₂ constituye más del 99% de este impacto, la reducción de este gas es nuestra principal prioridad.

IAG ha asumido los objetivos sectoriales de la IATA, que son:

- mejora anual del 1,5% de la eficiencia en el consumo de combustible hasta 2020; hemos promediado una mejora del 1,6% anual entre 2011 y 2019;
- crecimiento neutral en carbono a partir de 2020; y
- reducción del 50% de las emisiones netas de CO₂ para 2050, en comparación con el nivel de referencia de 2005.

Emissions de GHG por alcance, en toneladas equivalentes de CO₂



1 Las definiciones de las emisiones de Alcance 1, 2 y 3 se encuentran junto a los parámetros, en las páginas 44 y 45.

2 Valores redondeados al millar de toneladas más cercano

Hemos trabajado para alcanzar un objetivo de eficiencia en el consumo de combustible de 87,3 gramos de CO₂ por pasajero y kilómetro (gCO₂/pkm) en 2020. Eso supone una reducción del 10% frente a los 97,5 gCO₂/pkm en 2014.

En octubre de 2019, IAG asumió un nuevo conjunto de objetivos climáticos y se convirtió en el primer grupo de aerolíneas del mundo en comprometerse a alcanzar cero emisiones netas de gases de efecto invernadero en 2050. El programa *Flightpath net zero* cubre nuestras emisiones de CO₂ de Alcance 1 y 2. “Net zero” significa que en 2050 todo el CO₂ que emitan las operaciones de IAG en un año se compensará con un importe equivalente de reducción de CO₂. Este planteamiento está en consonancia con los estudios científicos de la ONU, que demandan que el incremento de la temperatura del planeta se mantenga por debajo de 1,5 °C.

En el marco del programa *Flightpath net zero*, hemos fijado nuevos objetivos a corto, medio y largo plazo para todo el Grupo:

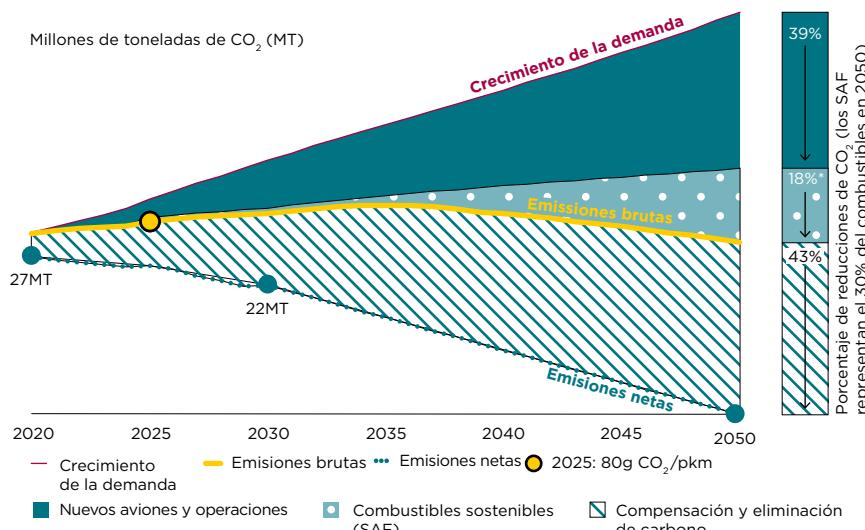
- mejora del 10% en la eficiencia del consumo de combustible entre 2020 y 2025, lo que equivale a 80 gCO₂/pkm en 2025;
- reducción del 20% de las emisiones netas de CO₂ en 2030, lo que equivale a 22 millones de toneladas de CO₂ en 2030;
- cero emisiones netas de CO₂ en 2050;
- cero emisiones netas de CO₂ en los vuelos domésticos británicos de British Airways a partir de 2020.

Además, en diciembre de 2019 nos convertimos en una de las 185 empresas de todo el mundo en firmar el compromiso *Business Ambition for 1.5 °C* del Pacto Mundial de la ONU y la Iniciativa para unos Objetivos con Base Científica (SBTi). En el

marco de este compromiso, hemos asumido unos objetivos climáticos y unas trayectorias de descarbonización que son coherentes con el objetivo de mantener el aumento de la temperatura del planeta por debajo de 1,5 °C. En 2020, nuestra intención es sostener esfuerzos para desarrollar pautas sobre trayectorias de descarbonización para la aviación.

Recurrimos a cuatro áreas para cumplir nuestro programa *Flightpath net zero* 2050: eficiencia operativa, modernización de flota, combustibles sostenibles de aviación y planes estructurados para conseguir reducciones de las emisiones de carbono en otros sectores. A continuación figura la hoja de ruta detallada sobre reducción de las emisiones de carbono que hemos diseñado para cuantificar el impacto de cada aspecto de nuestro plan. Comparado con un escenario de crecimiento con la eficiencia actual, el 39% de las reducciones en 2050 procederán de los nuevos aviones y operaciones, y el 43% de los parámetros basados en el mercado y los proyectos de eliminación de carbono, como las tecnologías de captura, utilización y almacenamiento (CCUS, por siglas en inglés). Esperamos que el 30% del combustible de IAG proceda de combustibles sostenibles de aviación en 2050.

Revisamos periódicamente esta hoja de ruta para integrar los cambios normativos y tecnológicos, así como nuevo enfoques. En 2020, esperamos actualizar la hoja de ruta para incorporar los cambios en el negocio de IAG y los enfoques de interés contenidos en las hojas de ruta de reducción de las emisiones a escala nacional, regional y mundial.



Casos prácticos destacados sobre cambio climático

Los casos prácticos que aparecen debajo se refieren a las principales áreas de atención de nuestro programa *Flightpath net zero*.

Eficiencia operativa

Eficiencia operativa significa cambiar la forma en que volamos y operamos nuestros aviones, reduciendo el CO₂ mediante el ahorro de combustible. Las pequeñas mejoras pueden hacer una gran diferencia y existen muchas maneras de reducir el consumo de combustible sin perjudicar la experiencia de los pasajeros o las planificaciones de vuelos.

En 2019, las iniciativas de ahorro de combustible permitieron ahorrar 77.386 toneladas de CO₂e. Algunos ejemplos de las iniciativas de 2019 son el lavado optimizado de motores, la reducción del uso de las Unidades Auxiliares de Potencia (APU, por sus siglas en inglés), la reducción del tiempo de despliegue de las luces de aterrizaje, reducción de los rodajes antes del despegue y después del aterrizaje, las operaciones de descenso continuas, las ruedas principales más livianas y la reducción del peso a bordo. Vueling realizó una campaña de concientización con la tripulación de vuelo acerca de cómo las buenas prácticas pueden reducir el CO₂. Como parte del cumplimiento de los objetivos de eficiencia para 2020 y 2025, para 2020 está previsto un programa ampliado de iniciativas.

IAG también tiene un compromiso estratégico con la eficiencia del consumo de combustible. Desde 2018 utilizamos el software *GoDirect Flight Efficiency* desarrollado por Honeywell, en British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus. Esta herramienta permite realizar un análisis pormenorizado de las tendencias en el uso del combustible para identificar ahorros. En 2019 lanzamos el portal de esta herramienta en todo el Grupo para posibilitar evaluaciones comparativas en todas las compañías.

[Enlace a los SDGs](#)



Modernización de flota

La modernización de la flota consiste en invertir en nuevos aviones y motores así como en mejorar el estado de los aviones existentes. El programa de modernización de flota de IAG desempeñará un importante papel en cuanto a reducir la intensidad de nuestras emisiones por pasajero, de 89,8 gCO₂/pkm en 2019, a 87,3 gCO₂/pkm en 2020, y posteriormente a 80 gCO₂/pkm en 2025. Como consecuencia de nuestro programa de modernización de flota, se espera que la edad de nuestra flota descienda de 11,4 años en 2019, a 10,2 años para el año 2022.

En 2019 continuamos invirtiendo en la modernización de nuestra flota. Los siguientes son ejemplos clave de ello:

- en todo el Grupo, se recibieron 45 aviones nuevos y se retiraron 18 aviones más antiguos;
- Iberia incorporó cuatro nuevos Airbus A350 a su flota;
- Vueling actualmente tiene la flota más joven de Europa;
- Aer Lingus sumó tres nuevos A321neoLRs a su flota, lo cual repercutió en un ahorro medio de combustible del 23%, en comparación con los B757 reemplazados;
- British Airways retiró tres Boeing 747 y dejará de utilizar por completo estos aviones para el año 2024;
- continuamos realizando mejoras en motores e iniciativas de ahorro de peso;
- Hangar 51 incrementó la actividad centrada en empresas incipientes pioneras en vuelos con bajo uso de carbono, incluido el desarrollo de aviones eléctricos. Esta actividad tuvo como eje las asociaciones e inversiones en empresas que desarrollan nuevas tecnologías con bajas emisiones de carbono.

Los equipos de planificación de flotas de IAG también tienen en cuenta el precio actual y futuro de las emisiones de carbono en las decisiones pertinentes de planificación de vuelos.

[Enlace a los SDGs](#)



Combustibles sostenibles para el sector de la aviación

Los combustibles sostenibles para el sector de la aviación (SAF, por sus siglas en inglés) están compuestos por materiales que previamente han absorbido carbono, como por ejemplo residuos orgánicos y alimentos. La composición química de estos combustibles es casi idéntica a la del combustible para la aviación procedente de combustibles fósiles, pero emiten entre 70 y 100% menos de CO₂ durante su ciclo de vida. Los SAF desempeñarán un papel clave para permitirle a IAG reducir nuestro impacto sobre el cambio climático.

Seguimos a la vanguardia del desarrollo de SAF y en lo que respecta a influir en la política local, regional e internacional para apoyar a estos combustibles. Nos hemos comprometido a invertir 400 millones de dólares en combustible sostenible de aviación durante 20 años a partir de 2017. En agosto de 2019, la alianza de British Airways con Velocys y Shell presentó una aplicación de planificaciones para la primera planta que convierte residuos domésticos en combustible de Europa, ubicada en Immingham, Inglaterra. Se prevé que la construcción de la planta comenzará en 2021 y estará funcionando en 2024. Se espera que produzca más de 32.000 toneladas de combustible sostenible al año.

IAG continúa trabajando junto a varios desarrolladores tecnológicos para establecer una gama de opciones de oferta de SAF para el futuro. Participamos en consejos académicos y asociaciones público-privadas para apoyar a las nuevas tecnologías y la innovación. También estamos analizando alternativas para usar tecnología de captura, utilización y almacenamiento de carbono (CCUS, por sus siglas en inglés) como parte de nuestro proyecto Velocys en el corto plazo.

Asimismo, apoyamos la innovación general en materia de SAF. En 2019, British Airways organizó una competencia denominada *Future of Fuels* para académicos de universidades del Reino Unido. Los ganadores se anunciaron en mayo y recibieron una beca de 25,000 libras esterlinas para avanzar en sus investigaciones, además de la oportunidad de presentar sus propuestas ganadoras en el Simposio de Combustibles Alternativos, líder en la industria, de la IATA y en la Cumbre Mundial de Aviación Sostenible de ATAG.

IAG contribuye al Grupo de Trabajo sobre Combustibles de la Organización Internacional de Aviación Civil (ICAO, por sus siglas en inglés) de la ONU, que ayuda a crear una nueva legislación para SAF, como parte del próximo Plan CORSIA. Estamos trabajando en nuevas alternativas de políticas gubernamentales para combustibles reciclados - es decir, no biogénicos, como los plásticos, que no pueden reciclarse, que creemos tiene un gran potencial para ofrecer reducciones adicionales de CO₂. También estamos instando al gobierno del Reino Unido para que establezca un organismo intergubernamental dedicado exclusivamente a proporcionar apoyo en materia de políticas para acelerar el desarrollo de SAF en el Reino Unido.

[Enlace a los SDGs](#)



Fondo, compensaciones y eliminaciones de carbono

Las reducciones de carbono pueden lograrse mediante medidas y compensaciones basadas en el mercado:

- contribuyendo a las reducciones de carbono en Europa a través del Régimen Europeo de Comercio de Derechos de Emisión (ETS, por sus siglas en inglés);
- a través del plan mundial CORSIA, preparándose para comprar unidades de reducción de carbono verificadas para compensar el aumento de nuestras emisiones;
- comprando de manera voluntaria compensaciones para emisiones a grupos específicos de vuelos, eventos y actividades del personal;

- ofreciéndoles a los clientes la opción de financiar proyectos de reducción de carbono para que sus vuelos sean neutrales en carbono;
- invirtiendo en tecnología para capturar el dióxido de carbono del aire y almacenarlo bajo tierra; IAG no lo ha implementado todavía, pero la está analizando;

IAG redujo sus emisiones netas de CO₂ en 3,2 millones de toneladas en 2019 a través de la participación en el ETS de la UE. A partir de 2020, todos los vuelos domésticos de British Airways en el Reino Unido serán cero emisiones netas de carbono; un volumen de aproximadamente 400.000 toneladas alcanzado a través de reducciones de emisiones en virtud del ETS de la UE y reducciones de carbono a raíz de la inversión en proyectos que apoyan la protección de bosques y la energía renovable.

El Fondo de Carbono de British Airways continúa ofreciéndoles a los pasajeros la alternativa de invertir de forma voluntaria en proyectos comunitarios de ahorro de energía en el Reino Unido y África. Nuestra asociación con la organización benéfica *Pure Leapfrog* completó nueve proyectos en 2019, incluida la instalación de paneles solares e iluminación de gran eficiencia, restauración de turbas y energía renovable.

En 2019, IAG continuó apoyando activamente el uso de las medidas inteligentes basadas en el mercado destinadas a reducir las emisiones. Los representantes trabajaron junto a la IATA e ICAO para ayudar a terminar las normas que rigen el plan CORSIA, el tratamiento de SAF y las normas para aerolíneas y programas de compensaciones de carbono relacionados con compensaciones de carbono elegibles. Continuamos trabajando con la IATA, asociaciones de comercio y gobiernos nacionales para exigir una reglamentación de carbono y reformas reglamentarias eficaces.

En 2019, IAG seleccionó a dos *start-ups* de compensación y eliminación de carbono para trabajar con ellas como parte de nuestro programa de aceleración Hangar 51. Mosaic Materials ha creado un material para absorber emisiones de CO₂ de la atmósfera. ClimateTrade utiliza tecnología de cadena de bloques para rastrear proyectos de compensación de carbono. Estas asociaciones han mejorado nuestro entendimiento respecto a cómo podemos incorporar estas tecnologías a nuestro negocio.

En 2020 tenemos pensado ampliar nuestros programas voluntarios de reducción de carbono y continuar apoyando el uso de medidas inteligentes basadas en el mercado para reducir emisiones. Prevemos que el precio del carbono por tonelada se incrementará con el tiempo y estamos cooperando con el gobierno del Reino Unido para crear alternativas para el tratamiento de la aviación cuando el Reino Unido salga de la UE.

[Enlace a los SDG](#)



Gobierno de la información

El alcance de nuestros datos sobre el desempeño de la sostenibilidad abarca a todas nuestras aerolíneas y operaciones de carga. Algunos datos específicos de LEVEL están excluidos pues no se consideran importantes, dado que LEVEL representa menos del 2% de nuestras emisiones de Alcance 1. De modo similar, las funciones de IAG Loyalty e IAG GBS tampoco se incluyen dentro del alcance de nuestros indicadores medioambientales puesto que suponen menos del 1% de los impactos medioambientales importantes. Nuestros datos de emisiones se calculan utilizando los factores de conversión de gases de efecto invernadero para los informes de empresas del gobierno del Reino Unido y los factores de emisiones de electricidad nacionales de la Agencia Internacional de Energía (IEA, por sus siglas en inglés).

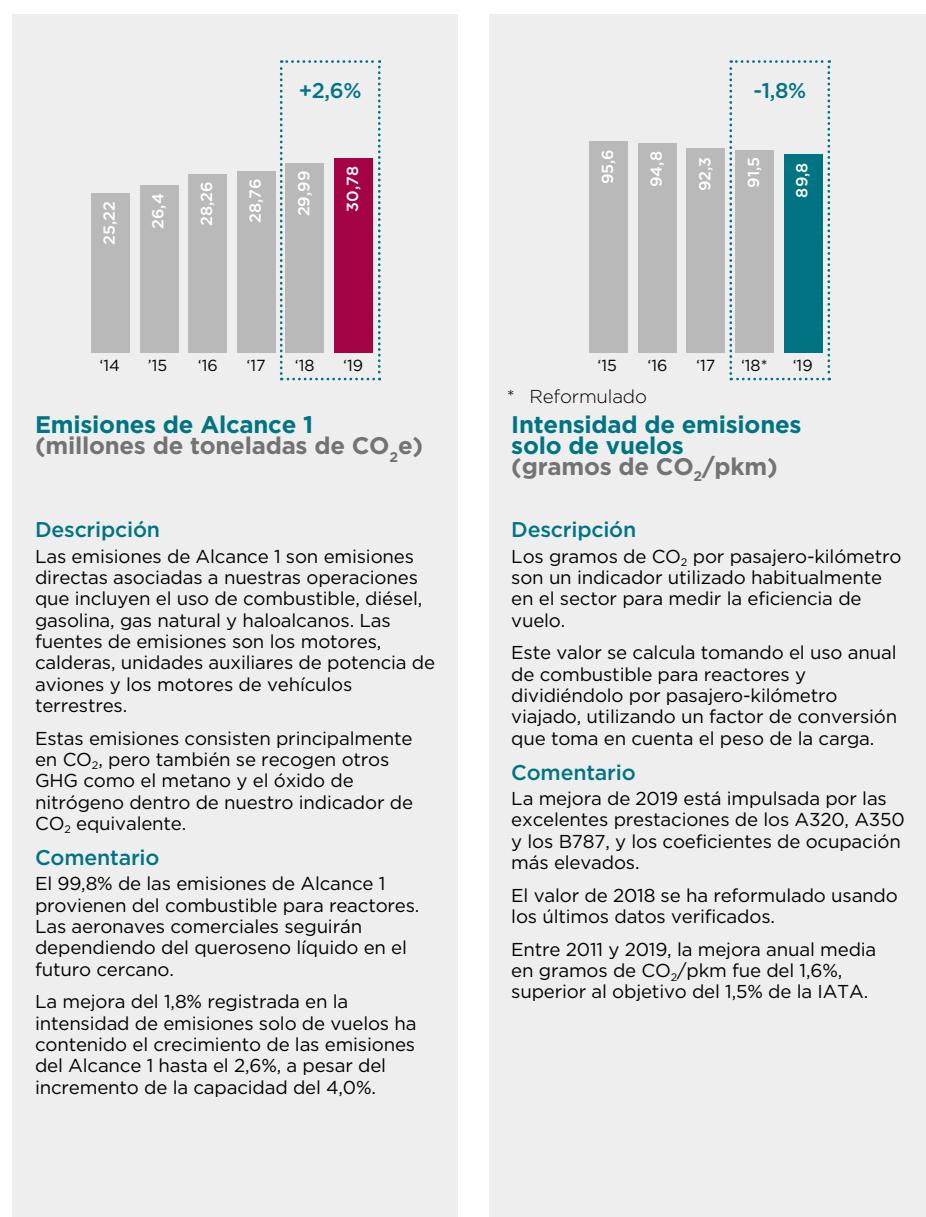
Los indicadores incluidos en nuestro Estado de información no financiera consolidado se han sometido a una verificación independiente limitada de acuerdo con las normas ISAE3000 (revisadas). Además, los datos de emisiones del Alcance 1 y 2 están sujetos a una verificación adicional de su conformidad con el ETS de la UE y CORSIA. Esto se produce después de la publicación del presente informe. En los casos en los que no se disponía de datos anuales completos para este informe, se aplicaron estimaciones y la metodología aprobada por nuestros auditores externos.

Nuestros cinco principales indicadores relacionados con el clima se exponen a continuación y en la página siguiente. Las emisiones de Alcance 2 suponen apenas el 0,2% de nuestra huella de carbono, de ahí que aparezcan en la tabla Indicadores adicionales relacionados con el clima. Cuando correspondió, se reformularon los valores de 2018 con base en los últimos datos disponibles.

Indicadores clave del cambio climático

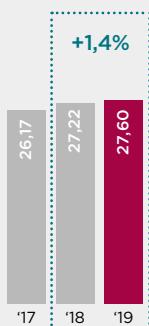
● Indicador mejorado

● Indicador no mejorado



Indicadores clave del cambio climático

- Indicador mejorado
- Indicador no mejorado



Emisiones netas de Alcance 1 (millones de toneladas de CO₂e)

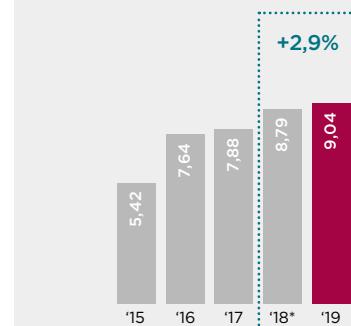
Descripción

Este valor se calcula tomando el total de GHG generadas por nuestras operaciones y restando las toneladas de reducciones de carbono logradas a través del ETS de la UE. La metodología es coherente con la utilizada por la Agencia Europea de Seguridad Aérea (EASA).

Comentario

En 2019, redujimos 3,2 millones de toneladas nuestras emisiones netas de CO₂ mediante la participación en el ETS.

A partir de 2020 prevemos que nuestras emisiones netas de vuelos internacionales seguirán disminuyendo como consecuencia del plan CORSIA, la participación continua en el ETS de la UE y las compras voluntarias de compensaciones de carbono.



* Reformulado

Emissions de Alcance 3 (millones de toneladas de CO₂e)

Descripción

Las emisiones de Alcance 3 son emisiones indirectas asociadas a productos que compramos y vendemos.

En 2019 estamos reportando cuatro categorías importantes de nuestras emisiones indirectas, que representaron el 98% de nuestra huella de Alcance 3 en 2018.

Las emisiones del Alcance 3 de 2018 se han reformulado sobre la base de estas cuatro categorías para posibilitar la comparación con 2019.

Comentario

El incremento de las emisiones de Alcance 3 se debió principalmente al crecimiento de la actividad y, por ende, a un mayor uso de combustible para reactores.

El desglose de las emisiones de Alcance 3 es el siguiente:

- Producción de combustible fósil: 70%
- Fabricación y eliminación de aviones: 18%
- Franquicias: 9%
- Transportación y distribución primarias (downstream): 3%



* Reformulado

Porcentaje de electricidad renovable (% de kWh)

Descripción

Nuestro uso de la electricidad se mide en kilovatio-horas (kWh). Este indicador representa la porción de electricidad generada por fuentes renovables, tales como la energía solar y la eólica. Incluye el volumen comprado a proveedores de electricidad renovable.

En los casos en que no se dispuso de información sobre fuentes de electricidad, se presume que la fuente de electricidad es la red nacional.

Comentario

Este indicador se declaró por primera vez en 2017. El valor de 2018 se ha reformulado usando los últimos datos verificados.

El aumento en 2019 está impulsado por las compras de energías renovables en Vueling y en Iberia y en los aeropuertos del Reino Unido en los que operamos.

Notas al pie:

1 ISAE3000 es la norma de garantía para las auditorías de cumplimiento, sostenibilidad y externalización, emitida por la Federación Internacional de Contadores (IFAC, por sus siglas en inglés).

2 Estas cuatro categorías del Alcance 3 se definen y calculan de la siguiente forma:

La producción de combustible fósil representa las emisiones del ciclo de vida útil resultantes de la producción y el transporte de los combustibles que consumimos, que se calculan empleando los factores de conversión del gobierno del Reino Unido.

La fabricación y eliminación de aviones representan las emisiones resultantes de fabricar y eliminar el avión al término de su vida útil, que se calcula empleando un factor estandarizado de la UE.

Las franquicias representan emisiones derivadas de aviones que son franquicias de IAG y se calculan basándose en las emisiones derivadas del consumo de combustible.

El transporte y la distribución primarios representan las emisiones de flotas de aire y terrestres subcontratadas, que incluye el traslado del flete, y se calculan con base en las emisiones derivadas del uso de combustible.

Si bien nuestro enfoque sigue en el cambio climático, estamos comprometidos a abordar una variedad de otras cuestiones vinculadas a la sostenibilidad. Estas incluyen los impactos medioambientales locales que pueden afectar la calidad de vida de las comunidades en las cuales operamos. Por ejemplo, atenuar el impacto de ruidos de nuestros aviones sigue siendo un foco importante de nuestro programa de sostenibilidad, así como el impacto de estos aviones sobre la calidad del aire. También reconocemos que los residuos, en particular el uso de plástico descartable, constituye un problema importante que estamos abordando de manera activa.

Residuos

Seguimos realizando progresos en el reciclado y la reducción de los plásticos, el vidrio, los envases de metal, el papel y los residuos de alimentos. En el año 2019, las iniciativas de IAG redujeron más de 160 toneladas de residuos plásticos descartables. También se estableció un nuevo grupo de reducción de residuos entre aerolíneas integrado por representantes de todas las aerolíneas.

Las iniciativas para reducir residuos son:

- en la oficina central de IAG y British Airways se han eliminado más de 1,5 millones de objetos de cubertería de plástico descartable desde 2018;
- British Airways e Iberia reemplazaron las varillas de cóctel de plástico por versiones en bambú sostenibles, lo que permitió ahorrar 47,5 toneladas de plástico cada año;
- Iberia ahorró 68,5 toneladas de plástico mediante diferentes medidas de reducción, como el reemplazo de las bolsas que recubren las almohadas y las mantas con bandas de papel;
- Aer Lingus redujo los plásticos un 24% en sus productos a bordo Bia y Boutique;
- Vueling reemplazó las tazas de plástico en vuelos de corto radio con alternativas biodegradables;

- el nuevo kit de cortesía *World Traveller Plus* de British Airways se diseñó teniendo en cuenta la sostenibilidad y utilizando material proveniente de botellas de plástico recicladas;
- Iberia forma parte del programa *LIFE+Zero Cabin Waste*, que pretende reciclar el 80% de los residuos de cabina generados a bordo, incluidos los plásticos. Los residuos por vuelo han disminuido un 15% desde que comenzó este proyecto; y
- LEVEL está utilizando una aplicación para controlar y reducir el uso innecesario de agua a bordo.

En 2019, los residuos de British Airways por pasajero de vuelo de corto radio se redujeron un 26%, en tanto que los residuos por pasajero de largo radio disminuyeron un 10% debido al mayor uso de opciones de tratamiento de residuos y materiales reciclables a bordo. Los residuos por vuelo de Iberia cayeron un 7% a raíz de las iniciativas del proyecto *LIFE Zero Cabin Waste*.

Seguiremos tomando medidas para reducir y gestionar los residuos. A partir de 2020, British Airways fijará una meta para reducir el uso de plásticos descartables en 900 toneladas anuales a lo largo de los próximos cinco años. IAG también analizará metas en materia de residuos a nivel de todo el Grupo.

[Enlace a los SDGs](#)



Indicador clave de residuos



Media de residuos en las cabinas de aviones (kilogramos por pasajero) (kg/pax)

Descripción

Residuos del servicio de comida a bordo generados por el pasajero, después del reciclado, y divididos entre operaciones de corto y largo radio. Algunas compañías operadoras declararon los residuos totales de cabina debido a la disponibilidad limitada de datos.

Las cifras de pasajeros se basan en los pasajeros que ingresan en los aeropuertos de base, como por ejemplo London Heathrow, Madrid, Barcelona y Dublín.

Los vuelos de corto y largo radio se definen a este respecto por la distancia; por ejemplo, un vuelo del Reino Unido a Europa es de corto radio.

Comentario

En 2019 por primera vez reportamos una media del Grupo. Prevemos informar sobre tendencias interanuales a partir de 2020.

Existen grandes diferencias entre el indicador de residuos por pasajero de empresas operativas individuales debido a las diferencias en el producto a bordo, la disponibilidad de alternativas de tratamiento de residuos locales y los reglamentos nacionales vinculados a residuos.

La metodología anterior se considera una representación adecuada de los residuos totales. Los residuos de catering engloban los alimentos y envases desechados del servicio de comida a bordo, mientras que los residuos de cabina no relacionados con el catering incluyen artículos como los periódicos de a bordo.

Ruido

Con el paso del tiempo, IAG continúa progresando en la reducción de ruidos de aviones. Entre 2015 y 2019 disminuimos la media de ruidos por ciclo de aterrizaje/despegue en un 10%, lo que significa que cumplimos con nuestra meta de ruidos para 2020 un año antes. Todos nuestros aviones cumplen con las normas del Capítulo 4 de ICAO respecto de ruidos, y más de la mitad cumple actualmente con las normas más estrictas del Capítulo 14 de ICAO.

En 2019 continuamos invirtiendo en aviones más silenciosos, como parte de nuestro programa de modernización de flota. Por ejemplo, Vueling y Aer Lingus aumentaron su flota de Airbus A320neos y Airbus A321neos, que tienen niveles de ruido que son un 50% más bajos que los Airbus A320ceos y Airbus A321ceos que reemplazan, respectivamente.

Continuamos centrados en las mejores prácticas operativas para reducir nuestros impactos de ruidos locales. Una de estas es llevar a cabo operaciones de descenso continuas (CDO, por sus siglas en inglés). El 82% de los vuelos de Vueling en el Reino Unido durante el transcurso de 2019 fueron CDO, y la empresa condujo una campaña bimestral de concienciación del personal para promover las CDO en toda su red. Aer Lingus y British Airways también exhibieron un sólido desempeño en la tabla de la liga *Fly Quiet and Green* de Heathrow, integrada por 50 aerolíneas que usan el aeropuerto de Heathrow. Aer Lingus ha figurado sistemáticamente entre las cinco aerolíneas con mejor desempeño desde que comenzó la clasificación en 2017, y las operaciones de corta distancia de British Airways ocuparon el primer puesto de la tabla de la liga durante el primer semestre de 2019.

Todas nuestras aerolíneas supervisan el ruido que emana de las operaciones para garantizar que los vuelos se operen con sensibilidad y para identificar mejoras donde sea posible. En 2019 continuamos involucrándonos con partes interesadas, incluidos grupos comunitarios, reguladores y socios de la industria en nuestros aeropuertos de conexiones para compartir conocimientos operativos y participar en investigaciones y ensayos operativos.

En 2020, IAG fijará nuevas metas de ruidos a nivel de todo el Grupo para ayudar a apoyar e impulsar mayores progresos.

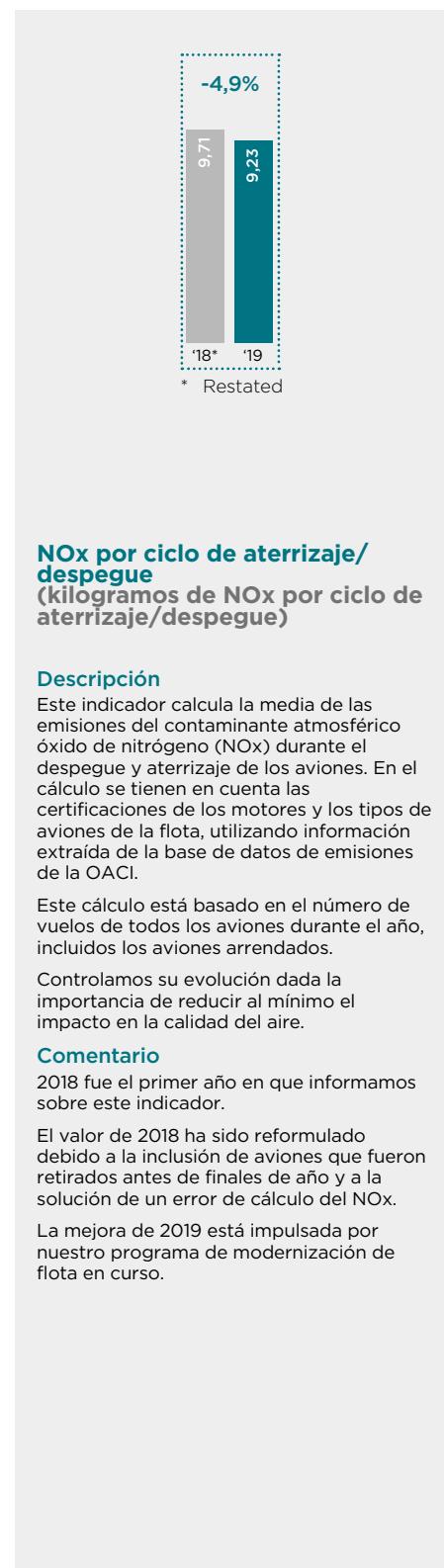
A continuación se mencionan los indicadores clave. Se pueden consultar otros indicadores de ruido en la tabla Indicadores adicionales de ruido y calidad del aire.

[Enlace a los SDG](#)



Indicadores clave de ruidos y calidad del aire

- Indicador mejorado
- Indicador no mejorado



Ruidos por ciclo de aterrizaje/despegue (Conteo de cuota (CC) por ciclo de aterrizaje/despegue)

Descripción

Este indicador calcula la media de ruidos por vuelo teniendo en cuenta el ruido de arribos y partidas para cada tipo de avión. Los valores del conteo de cuota (CC) del gobierno británico se utilizan para crear una clasificación relativa con base en niveles de ruido certificados. Por ejemplo, en un vuelo único, un Boeing 747 tendría un puntaje de 6,0, mientras que un Airbus A320 tendría un puntaje de 1,0.

Este cálculo está basado en el número de vuelos de todos los aviones durante el año, incluidos los aviones arrendados.

Comentario

Un catalizador clave de la mejora de 2019 fue el uso del Airbus A320neo en las rutas de corto radio.

Las tendencias de los ruidos por ciclo pueden fluctuar debido a un avión nuevo, retiros, el uso de aviones arrendados, rutas de corta distancia frente a larga distancia y cambios en la certificación de los motores.

NOx por ciclo de aterrizaje/despegue (kilogramos de NOx por ciclo de aterrizaje/despegue)

Descripción

Este indicador calcula la media de las emisiones del contaminante atmosférico óxido de nitrógeno (NOx) durante el despegue y aterrizaje de los aviones. En el cálculo se tienen en cuenta las certificaciones de los motores y los tipos de aviones de la flota, utilizando información extraída de la base de datos de emisiones de la OACI.

Este cálculo está basado en el número de vuelos de todos los aviones durante el año, incluidos los aviones arrendados.

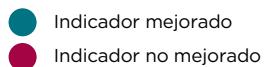
Controlamos su evolución dada la importancia de reducir al mínimo el impacto en la calidad del aire.

Comentario

2018 fue el primer año en que informamos sobre este indicador.

El valor de 2018 ha sido reformulado debido a la inclusión de aviones que fueron retirados antes de finales de año y a la solución de un error de cálculo del NOx.

La mejora de 2019 está impulsada por nuestro programa de modernización de flota en curso.



Indicadores adicionales relacionados con el clima

Indicador	Unidad	% 2018-19	2019	2018	2017	2016	2015
Electricidad	millones de kWh	+4,4%¹	245,3	234,9 ⁴	253,2	n/d	n/d
Emisiones de Alcance 2 (basadas en la ubicación)²	miles de toneladas de CO ₂ e	-2,5%¹	68,6	70,4 ⁴	92,6	103,1	117,7
Emisiones de Alcance 2 (basadas en el mercado)³	miles de toneladas de CO ₂ e	-56,4%	17,8	40,7 ⁴	61,9	92,9	n/d
Intensidad de energía de Alcance 2 (basadas en la ubicación)	gCO ₂ /pkm	-6,3%¹	0,2	0,22 ⁴	0,28	0,35	0,43
Edad de la flota	años	+0,5%	11,4	11,3	11,4	10,8	10,8
Combustible	millones de toneladas	+2,2%	9,65	9,41	9,02	8,86	8,28
Ingresos por tonelada de CO₂e	euros/tonelada CO ₂ e	+1,9%	827	811	796	796	862

1 Los kWh de 2019 aumentaron debido a la ampliación del alcance para incluir las oficinas en el extranjero y la electricidad suministrada a los aviones. Usando el mismo alcance que en 2018, este valor se habría reducido un 17%. Las emisiones de Alcance 2 (basadas en la ubicación) habrían descendido un 27%.

2 Las emisiones de Alcance 2 están asociadas al uso de electricidad. El indicador basado en la ubicación se calcula multiplicando los kWh de electricidad por los factores de emisiones de electricidad nacionales de la Agencia Internacional de Energía (IEA, por sus siglas en inglés) en cada país donde se opera.

3 El método basado en el mercado consiste en el CO₂/kWh específico de electricidad comprado a proveedores, aunque cuando la información no está disponible se utilizan en su lugar los factores de emisiones de electricidad nacionales de la IEA. La medida basada en el mercado del Alcance 2 es neta de energías renovables y disminuyó significativamente en 2019 debido a las compras de electricidad renovable.

4 La reformulación ha tomado como base los últimos datos verificados y no comprende las oficinas en el extranjero y la electricidad suministrada a los aviones. Los valores reportados previamente se basaron en los mejores datos disponibles, pero utilizaron cifras provisionales para los últimos meses del año.

Indicadores adicionales de ruido y calidad del aire⁵

Indicador	Unidad	% 2018-19	2019	2018	2017	2016	2015
Capítulo 4 de ICAO⁶	% de cumplimiento	-	100%	100%	99%	99%	99%
Capítulo 14 de ICAO	% de cumplimiento	+3pts	53%	50%	46%	46%	n/d
CAEP 4 ICAO⁷	% de cumplimiento	+1pt	98%	97%	96%	94%	93%
CAEP 6 ICAO	% de cumplimiento	+4pts	78%	74%	69%	68%	65%
CAEP 8 ICAO	% de cumplimiento	+6pts	35%	29%	26%	25%	n/d
Operaciones de descenso continuas (CDO)⁸	% de cumplimiento en aeropuertos del Reino Unido	+ -1,1pts	91,6%	92,7%	92,3%	Línea de base 2013: 91,0%	

5 La certificación de IAG con las normas de ruidos y NOx de ICAO se basa en la posición de la flota a fines de 2019, sin incluir a los aviones arrendados.

6 Las normas tecnológicas del Capítulo 4 y el Capítulo 14 de la OACI se refieren al ruido de los aviones. Comparan el ruido de los aviones con límites normalizados que combinan los niveles de ruido lateral, de aproximación y de vuelo. La norma tecnológica del Capítulo 4 de la OACI se aplica a los aviones nuevos certificados a partir del 1 de enero de 2006, y el Capítulo 14 se aplica a los aviones nuevos certificados a partir del 1 de enero de 2017.

7 Las normas CAEP de ICAO son para emisiones de NOx de los motores de aviones. Las normas se han vuelto cada vez más rigurosas: los motores certificados con CAEP 8 deben emitir menos de la mitad de NOx que emiten los motores certificados con la norma CAEP original. Las normas CAEP 4, 6 y 8 de la OACI sobre emisiones de NOx son aplicables a los motores fabricados desde el 1 de enero de 2004, el año 2008 y el año 2014, respectivamente.

8 Las operaciones de descenso continuas utilizan un ángulo de aproximación suave a la hora de aterrizar que le permite al avión volar más alto por más tiempo, en comparación con las aproximaciones escalonadas a los aeropuertos. Esto puede ayudar a reducir el consumo de combustible así como el ruido para quienes viven debajo de trayectos de vuelo de aproximación. Los puntajes CDO se calculan en base a la porción de vuelos que emplean esta aproximación en aeropuertos del Reino Unido, utilizando datos proporcionados por los Servicios Nacionales de Tránsito Aéreo (NATS, por sus siglas en inglés). Los datos anteriores corresponden a todas las aerolíneas de IAG menos LEVEL, tomando 2013 como año de referencia. La media de 2019 para todas las aerolíneas británicas se sitúa en el 88,2%.

Empleados y comunidades

Resumen de empleados

A fines de 2019, el Grupo empleaba a un total de 72.268 personas en 83 países, lo que representa un aumento del 1,6% en el año. Todos los empleados del Grupo desempeñan un papel vital para brindar la experiencia de servicio que los clientes esperan, ya sea en tierra o en el aire. Estos ofrecen un variedad de talentos y perspectivas que contribuyen a los valores y las culturas de nuestras empresas operativas. Crear un entorno en el cual los empleados se sientan motivados, seguros y en condiciones de prosperar y satisfacer a los clientes es un aspecto central del éxito continuo del Grupo. Nuestras empresas operativas son responsables por las políticas y procedimientos relativos a sus empleados, incluida la identificación y evaluación de riesgos y la implementación de controles y medidas apropiados.

IAG aplica en todo el Grupo una Política de Selección y Diversidad de Consejeros que establece los principios que rigen el proceso de selección y el enfoque de diversidad del Consejo de Administración y del Comité de Dirección de IAG. Asimismo, IAG tiene una política de Igualdad de Oportunidades a nivel de todo el Grupo que tiene por objeto abordar y eliminar la discriminación y promover la igualdad de oportunidades sin perjuicio de la edad, el género, la incapacidad, el origen étnico, la religión o la orientación sexual.

Nuestra meta es proporcionar a los empleados con formación y oportunidades de desarrollo líderes en la industria. Nuestras compañías operadoras tienen la responsabilidad sobre las políticas y procedimientos relacionados con sus empleados, incluida la remuneración apropiada marcos para continuar atrayendo y reteniendo el mejor talento para cada rol. Nuestra tasa de rotación voluntaria para 2019 fue del 7%, un nivel que refleja un equilibrio entre una plantilla estable, mientras que permite que nuevos talentos se unan al Grupo.

Dada la diversa naturaleza de nuestros negocios, tanto en lo que respecta a las jurisdicciones como a las operaciones, todas las políticas y los programas de formación se ejecutan en cada compañía operadora, y cada una de ellas es responsable de establecer los cursos específicos ofrecidos en su organización, la frecuencia con la que deben realizarse y los empleados que deben asistir. Sin embargo, todas las compañías operadoras del Grupo están obligadas a realizar los siguientes cursos de formación corporativa:

- código de conducta;
- cumplimiento y leyes sobre la competencia;
- cumplimiento de antisoborno y anticorrupción; y
- privacidad, seguridad y protección de datos

Más del 95% de nuestros empleados se encuentran en países europeos que cumplen con los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que abordan asuntos que se consideran principios y derechos fundamentales en el trabajo.

IAG posee un Consejo Europeo del Trabajo que reúne a representantes de los diferentes países del Espacio Económico Europeo en los cuales opera el Grupo y abarca casi al 95% del total de empleados del Grupo. El Comité de Empresa Europeo celebró dos reuniones plenarias en 2019. Los representantes del Consejo Europeo del Trabajo reciben información y, cuando resulta apropiado, son consultados sobre asuntos transnacionales susceptibles de afectar a los empleados en dos o más países del Espacio Económico Europeo. En 2019, los representantes de la sostenibilidad de IAG presentaron detalles del plan *FlightPath net zero* al Consejo Europeo del Trabajo.

La satisfacción de los empleados es una cuestión trascendente para todas las compañías operadoras del Grupo. Cada compañía cuenta con métodos propios y consolidados para medir la satisfacción de sus empleados.

Para el Grupo también es importante la gestión del talento, que se efectúa principalmente dentro de las compañías operadoras. Al nivel del Grupo, nos centramos en el Comité de Dirección de IAG y sus subordinados directos y nos avala nuestra sólida trayectoria reteniendo y promocionando candidatos para estos puestos. Actualmente estamos trabajando en la armonización del marco de gestión del talento en todo el Grupo.

En todos los mercados donde estamos presentes, nuestro crecimiento sigue generando nuevas oportunidades laborales y beneficios económicos locales para las empresas que integran nuestra cadena de suministro. Estos beneficios económicos se extienden a los aeropuertos que cubrimos y sus correspondientes cadenas de suministro, socios e inquilinos.

Enlace a los SDGs



Diversidad de empleados

El progreso logrado por las mujeres en puestos de liderazgo es importante para IAG y nos hemos propuesto lograr para 2025 un 33% de mujeres en todos los niveles ejecutivos superiores (200 empleados de alto rango). Seguiremos de cerca e informaremos nuestro progreso, incluida la cartera de proyectos de gestión de todo el Grupo. Hemos establecido un programa extensivo de acción para ayudar a cumplir dicha meta.

Algunos de los logros clave en 2019 fueron:

- 30% de mujeres en todos los niveles ejecutivos superiores a finales de año, frente al 24% de 2017;
- la actividad de reclutamiento en todo el Grupo continuó centrada en los puestos en los cuales las mujeres están sub-representadas, incluidas pilotos, ingeniería y tecnología;
- British Airways e IAG Loyalty publicaron sus datos sobre brecha salarial de género correspondientes a 2018 en abril de 2019. Puede consultar informes pormenorizados en: <https://gender-pay-gap.service.gov.uk/>;
- lanzamos un programa de tutorías personalizadas para mujeres en todo el Grupo, apoyado por *Women Ahead*. Por segundo año, once tutores y aprendices de British Airways se incorporaron al programa de tutoría personalizada para toda la compañía del Club del 30%;
- British Airways celebró el Día Internacional de la Mujer recibiendo la visita de 100 mujeres jóvenes en su Academia de Aprendizaje Mundial para motivar a que más muchachas se conviertan en pilotos de aerolíneas comerciales;
- en Iberia, el programa Quiero Ser, que forma parte del Plan de diversidad e inclusión, volvió a darles a mujeres jóvenes la oportunidad de conocer en persona a profesionales femeninas de la aviación. Este programa se lanzó en 2018 para ofrecer una mayor visibilidad del talento femenino y para promocionar carreras en la aviación para mujeres en todos los niveles y en todas las áreas de la empresa; y
- Aer Lingus se asoció con *Irish Girl Guides* para crear una flamante Placa de aviación. La placa pretende hacer participar a niñas desde edades tempranas en todos los asuntos de la aviación, creando un interés por el estudio futuro de temas de STEM y alentándolas a considerar carreras de aviación en el futuro.

Empleados de minorías étnicas En British Airways, alrededor del 16% de nuestros empleados en el Reino Unido ha declarado pertenecer a una minoría étnica. Somos conscientes de que, como ocurre en muchas empresas, existen menos personas de minorías étnicas en puestos de mayor responsabilidad y eso es algo que estamos trabajando para corregir.

En 2019, British Airways se unió a otras 80 entidades para formular un compromiso público con el *Race at Work Charter* de la organización *Business in the Community* (BITC) para luchar contra las barreras en la contratación y el desarrollo profesional de las minorías étnicas.

[Enlace a los SDGs](#)



Programas de prácticas laborales

IAG ve a la experiencia laboral como una forma valiosa de hacer participar a los jóvenes en nuestro negocio y prepararlos para una posible carrera en la aviación.

British Airways, en asociación con *The Air League Trust*, lanzó el programa *Flying Experience Days* durante las vacaciones de verano como una forma de que más jóvenes se involucren en las operaciones de aviación. Se ofrecieron vuelos de prueba a 200 estudiantes (de los cuales el 25% eran mujeres) en el *Booker Gliding Club and Airfield* en High Wycombe, ya sea en un planeador o en una aeronave propulsada a motor, así como otras actividades cuyo eje es instruirlos para que se conviertan en pilotos. Como resultado del *Flying Experience Day*, el porcentaje de estudiantes decididos a convertirse en pilotos pasó del 68% al 95%.

En las vacaciones de verano de agosto, British Airways invitó a 45 ex estudiantes de la experiencia de trabajo *Inspire* a realizar un programa de capacitación centrado en el desarrollo de sus habilidades de presentación y generación de confianza, así como en técnicas para representar a British Airways en eventos externos. Hoy hay 145 Estudiantes Embajadores de *Inspire* en el programa. El programa de experiencia laboral *Inspire*, que ha sido premiado, les permite a los jóvenes experimentar el entusiasmo de la industria de la aviación y desarrollar sus habilidades para ser contratados.

De manera similar, el programa *Transition Year Programme* de Aer Lingus se desarrolló para ofrecerles a estudiantes que cursan el año de transición de segundo nivel un breve panorama estructurado de lo que ocurría detrás de las operaciones diarias en Dublín y las posibles y diversas trayectorias de carrera profesional dentro de la aerolínea.

[Enlace a los SDGs](#)



Salud y seguridad

La salud y la seguridad son fundamentales para nuestro negocio, ya sea en el aire o en tierra. Son nuestra máxima prioridad. Estamos comprometidos a operar de manera saludable y segura y a cumplir con todas las leyes, reglamentos, políticas de la compañía y normas industriales aplicables. Este compromiso se aplica por igual a todos nuestros empleados, clientes y a toda otra persona afectada por nuestras actividades.

Tenemos un gobierno sólido establecido dirigido por las comisiones de seguridad en cada una de nuestras compañías operativas. La Comisión de Seguridad de IAG, presidida por el Consejero Delegado del Grupo, supervisa todos los asuntos vinculados a la seguridad operativa de las aerolíneas de IAG, así como los sistemas y recursos dedicados a actividades de seguridad en todo el Grupo.

Nuestros clientes viajan en aviones y a través de edificios y entornos que están sujetos a reglamentaciones aplicables a la salud y la seguridad en cada país. Los procedimientos, los sistemas y la tecnología que se emplean en nuestras operaciones están diseñados para proteger a los empleados y los clientes por igual.

[Enlace a los SDGs](#)



Indicadores claves de la plantilla



Empleo (plantilla media equivalente)

Descripción

La plantilla equivalente es el número de empleados ajustado para incluir a trabajadores de jornada parcial, horas extras y contratistas. La plantilla media equivalente es la media del equivalente de plantilla captada trimestralmente para reflejar la estacionalidad.

Comentario

Nuestra plantilla equivalente aumentó 2,0%, mientras que nuestros AKO aumentaron 4,0%. Esto ha permitido mejorar las oportunidades de empleo y al mismo tiempo alcanzar incrementos de productividad para ayudar a mantener nuestra base de costes competitivos].

Contribución a la comunidad

La contribución a la comunidad es una manera clave por la cual las compañías operadoras de IAG hacen aportaciones al conjunto de la sociedad. Estos esfuerzos a menudo son de larga data y continúan apoyando diversas causas.

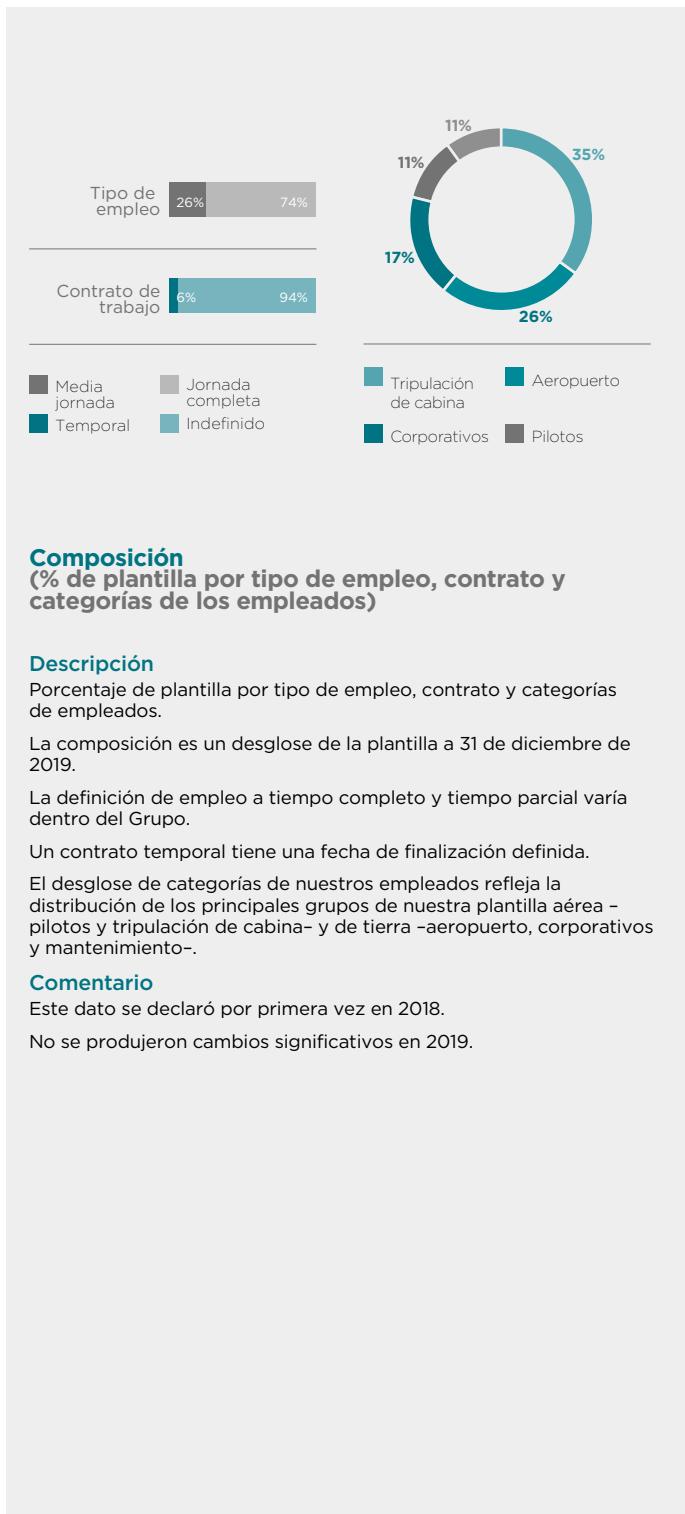
Algunos de los logros más importantes en 2019 son:

- el programa mundial de beneficencia *Flying Start* de British Airways, en asociación con Comic Relief, recaudó 3,4 millones libras esterlinas en 2019 y ha recaudado más de GBP 24 millones desde 2010. Las donaciones y la recaudación de fondos de los clientes han ayudado a más de 800.000 personas en algunas de las comunidades más pobres del mundo;
- British Airways continuó con su compromiso de una respuesta humanitaria internacional y lanzó una nueva asociación con la Cruz Roja británica centrada en apoyar la labor de preparación comunitaria y respuesta a crisis en el Reino Unido;
- El personal de Aer Lingus mantuvo su compromiso con el día *Make a Difference*, en el cual los empleados sacrifican un día de licencia anual para realizar voluntariado con el objeto de ayudar a sus comunidades locales. En 2019, al cumplirse nueve años de este programa, 140 empleados de todos los departamentos transformaron los patios externos del St Monica's School en Dublin y beneficiaron a 150 alumnos.
- Desde 2013, Iberia ha venido recolectando donaciones de los clientes a través del sitio web de la aerolínea para los programas de vacunación infantil de UNICEF. Hasta el momento se recaudaron más de 1 millón de euros que se usaron para pagar vacunas para más de un millón de niños en Chad, Angola y Cuba. En 2019 se recaudaron más de 110.000 euros.
- Desde 2016, Vueling ha recaudado 950.000 euros en donaciones para *Save the Children* y se convirtió en el segundo patrocinador más grande de esta ONG en España. En 2019 se recaudaron 194.000 euros.

[Enlace a los SDGs](#)



Indicadores claves de la plantilla





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

Descripción

El porcentaje de mujeres como proporción del personal total en niveles específicos de responsabilidad en el Grupo.

Nuestros objetivos publicados son un 33% de mujeres en el Consejo en 2020 y un 33% de mujeres en los niveles de alta dirección del Grupo para 2025.

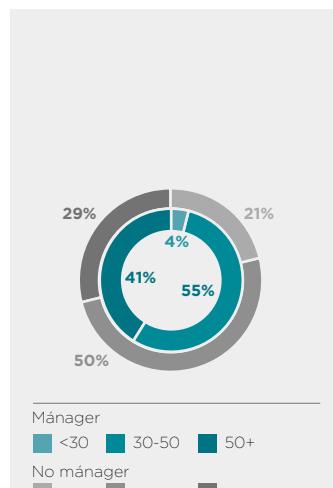
Los niveles de alta dirección están formados por los miembros de los Comités de Dirección de IAG y las compañías operativas, los consejeros y otros puestos senior/de alta dirección que dependen de ellos.

Comentario

A 31 de diciembre de 2019, el número de altos directivos ascendía a 198.

Seguimos incrementando el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección y alcanzamos el 30% a finales de 2019.

Conseguimos nuestro objetivo 2020 para el Consejo en 2018 y hemos mantenido este nivel de diversidad desde entonces.



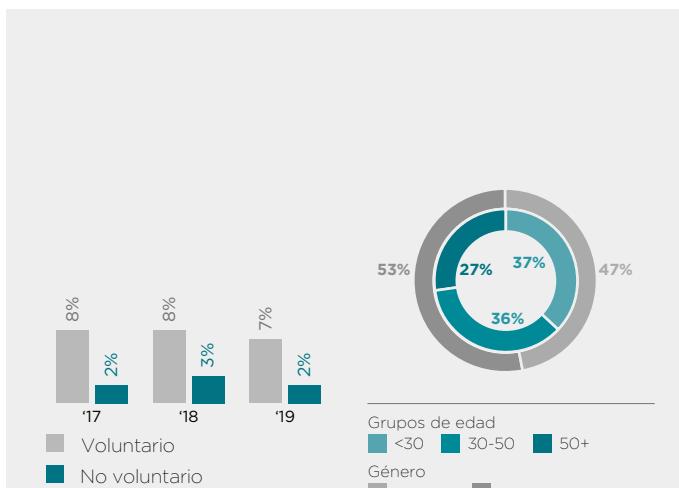
Diversidad de edad (% de personal en cada franja de edad)

Descripción

Proporción de empleados en cada franja de edad para el personal mánager y no mánager.

El personal de tierra (personal aeroportuario, corporativo y de mantenimiento) en funciones de mánager engloba todos los puestos equivalentes a un mánager en todo el Grupo.

El personal de vuelo (pilotos y tripulación de cabina) en funciones de mánager engloba todos los puestos equivalentes a comandante y responsable de servicio en cabina.



Rotación de plantilla (% de rotación voluntaria y no voluntaria)

Descripción

La rotación de la plantilla se mide como el número de personas que dejan su empleo en relación al número medio de empleados del Grupo en el año. El número de personas que dejan su empleo excluye los contratos temporales y los fallecimientos en el puesto de trabajo.

La rotación voluntaria se produce cuando el empleado decide dejar su empleo por decisión propia (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 disciplinario).

Comentario

En 2019, la rotación anual total fue del 9%, lo que supone 6.206 empleados, de los cuales 1.372 dejaron su empleo de forma no voluntaria.

Indicadores adicionales de la plantilla

Indicador	Unidad	% 2018-19	2019	2018	2017	2016	2015
Diálogo social y sindicatos¹	Empleados cubiertos por convenio colectivo (%)	+1,4%	87%	86%	88%	88%	no declarado
Media de horas de formación²	Media de horas por empleado y año	+17,6%	48,4	41,1 reformulado	45,8	34,9	36,1
Tasa de frecuencia de accidentes con baja³	Accidentes con baja por cada 100.000 horas trabajadas,	+3,4%	2,09	2,02 reformulado	No declarado anteriormente		
Tasa de gravedad de los accidentes con baja⁴	Media de jornadas perdidas por accidente con baja	+7,2%	22,64	21,12	No declarado anteriormente		
Víctimas mortales⁵	n/a	0	1	No declarado anteriormente			

- 1 La negociación colectiva puede cubrir un amplio abanico de cuestiones relativas a las condiciones laborales, como la retribución, el horario de trabajo, los incentivos y las prestaciones, y la seguridad y la salud en el trabajo. Esta tasa de cobertura se refiere a la proporción de empleados cubiertos por uno o más convenios colectivos. Calculado usando datos de plantilla al final del periodo.
- 2 La media de horas de formación se calcula convirtiendo los datos de formación de las aerolíneas por equivalente de empleado a tiempo completo en horas de formación por plantilla media equivalente del Grupo. Se cubre toda la formación obligatoria y optativa. Los datos se reformuló ya que en 2019 se introdujo una mejora en la recogida de los datos que provocó que se volviera a aplicar esta metodología a 2018. Se registró un incremento en la media de horas de formación por empleado en 2019, que se explica por el número adicional de horas de formación de pilotos durante el año. Esto se debió a la introducción de nuevos tipos de aviones, lo que, a su vez, trajo consigo más cursos de adaptación para formar a los pilotos actuales y nuevos (categoría de empleados con el mayor incremento interanual de plantilla).
- 3 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. La tasa de frecuencia de accidentes con baja se calcula usando horas efectivas. La tasa de frecuencia de accidentes con baja de 2018 se ha reformulado a finales de año debido a la mejora introducida en el método para registrar las horas efectivas trabajadas.
- 4 La tasa de gravedad de los accidentes con baja mide el impacto de los accidentes laborales reflejado en las bajas de los trabajadores afectados. La tasa de gravedad de los accidentes con baja se calcula dividiendo las jornadas totales no trabajadas debido a lesiones entre el número total de accidentes con baja acaecidos en el periodo que se declara.
- 5 Las víctimas mortales como resultado de accidentes in itinere sólo se incluyen en los casos en los que el transporte ha sido gestionado por la empresa (p. ej., un autobús o vehículo de la empresa o contratado por esta) (pauta GRI 403), excepto para los empleados en España, donde la inclusión de estos es obligatoria por ley.

Gobierno corporativo e integridad

Gestión de la cadena de suministro

IAG Global Business Services (GBS) trabaja con aproximadamente 27.000 proveedores en nombre de IAG y sus compañías operadoras. Nuestro objetivo es hacer negocios y entablar relaciones con proveedores que comparten los valores del Grupo: actuar con honestidad e integridad en todos los tratos comerciales, reducir las huellas medioambientales de nuestras cadenas de suministro, mejorar la seguridad y fortalecer las contribuciones para conseguir mejoras sociales, a escala local y mundial.

Desde 2019, el Código de conducta para proveedores, que define lo que se espera de las empresas que trabajan con las compañías operadoras de IAG, está integrado en el proceso de incorporación de nuevos proveedores. Eso significa que todos los nuevos proveedores deben declarar conocer el código y suscribirlo antes del inicio de la relación comercial y nos ayuda a garantizar que los estándares establecidos son aceptados y respetados por todos nuestros proveedores.

Hemos reforzado nuestra estrategia de cadena de suministro sostenible a lo largo de 2019 y hemos examinado otros 13.000 proveedores actuales del Grupo. Eso significa que aproximadamente 18.400 proveedores de IAG (el 68%) han sido examinados hasta la fecha. Este examen comprende una evaluación externa de los riesgos jurídicos, sociales, medioambientales y financieros.

Dentro de nuestro Programa de sostenibilidad para el área de compras, hemos diseñado un plan de auditoría de responsabilidad social corporativa (RSC) y estamos elevando el número de inspecciones realizadas cada año, centrándonos en aquellos proveedores situados en países donde podrían existir preocupaciones relacionadas con los derechos humanos o el medio ambiente. Estas auditorías están a cargo de inspectores externos de confianza con experiencia en RSC y que aplican la prestigiosa metodología SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit).

En 2019, el número de auditorías presenciales a proveedores se triplicó con respecto al mismo periodo de 2018. Las auditorías realizadas a nuestros socios comerciales no revelaron infracciones importantes. Sin embargo, los resultados que podrían desviarse frente a las normas que rigen a los proveedores se están revisando para determinar qué acciones correctivas se necesitan, en su caso.

También contamos con proyectos de colaboración con proveedores clave para fomentar las innovaciones en sostenibilidad e identificar formas de reducir las emisiones. Entre los ejemplos, cabe destacar el uso de trenes en lugar de camiones para el transporte de combustible y el Proyecto Catering 2020, por el que ahora se seleccionan proveedores situados en un radio de entre cinco y siete millas de cada hub de Londres, reduciendo así las emisiones derivadas del transporte.

En 2020, seguiremos invirtiendo en el desarrollo del Programa de sostenibilidad para el área de compras. Eso significa que nos centraremos en la sostenibilidad, evaluación, el desempeño y el control de la cadena de suministro mediante la implantación de nuevas herramientas, el aumento paulatino del número de auditorías de RSC y la introducción de las autoevaluaciones de proveedores y los proyectos que reconocen las contribuciones de estos a la sostenibilidad.

Enlace a los SDGs



Ética e integridad

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. 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.

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 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. IAG también mantiene un Código de conducta para proveedores que expone las conductas que esperamos de las empresas que nos suministran.

En 2019, IAG instauró un nuevo Código de Conducta que se aplica a todos los consejeros, directivos y empleados del Grupo, así como a sus partes vinculadas. También se puso en marcha un nuevo módulo de formación en la modalidad de e-learning para apoyar el nuevo Código de Conducta, aplicable a todos los empleados.

En todo el Grupo hay establecidos canales de denuncia, proporcionados por Safecall y Ethicspoint, para la comunicación de irregularidades con carácter confidencial. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG revisa anualmente la eficacia de estos canales de denuncia. En esta revisión anual se analiza el volumen de denuncias por categoría; la puntualidad del seguimiento; la responsabilidad del seguimiento; los nuevos temas y la experiencia adquirida; y cualesquier cuestiones planteadas que puedan tener repercusión en los estados financieros. Esta revisión anual está coordinada por el Director de Auditoría del Grupo.

En 2019, se recibieron un total de 282 denuncias, frente a las 201 de 2018. Estas denuncias se referían a cuestiones relacionadas con cuestiones laborales (62%), conductas deshonestas/reputación (23%), salud y seguridad (14%) y asuntos regulatorios (1%). Se realizó un seguimiento de todas las denuncias y se investigaron en caso necesario.

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 de sus negocios respectivos. Los equipos de cumplimiento se reúnen periódicamente en Grupos de Trabajo y Grupos de Seguimiento y cada año revisan los riesgos de soborno. En 2019, los riesgos principales identificados no variaron con respecto al año anterior y se refieren al uso de terceros, decisiones operativas y comerciales en las que intervienen organismos públicos y uso indebido de regalos y atenciones.

La formación sobre prevención de los sobornos y la corrupción es obligatoria para todas las compañías operadoras de IAG y puede darse en forma de clase presencial o curso online. 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 puso a disposición un nuevo curso online para la prevención de los sobornos y la corrupción.

Los procedimientos de diligencia debida basados en el riesgo y previstos por el programa incluyen revisiones, informes externos, entrevistas y visitas a las empresas, dependiendo del nivel de riesgo que presente cada tercera parte. En 2019, se implantó una nueva herramienta de gestión de terceros para aquellos que presenten mayor riesgo, junto con procedimientos actualizados para el conocimiento de las contrapartes (*Know Your Counterparty*) en todo el Grupo. Cualquier riesgo identificado durante el proceso de diligencia debida se analiza y se pone en marcha un plan de mitigación en caso necesario. Determinados riesgos pueden dar lugar a la rescisión de la relación propuesta o existente con la contraparte.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG recibe un informe anual sobre el programa de prevención de los sobornos.

Lucha contra el blanqueo de capitales

IAG cuenta con varios procesos y procedimientos en todo el Grupo, como gestión e investigación de proveedores, procedimientos para el conocimiento de las contrapartes y políticas y controles financieros que contribuyen a la lucha contra el blanqueo de capitales en el negocio.

Esclavitud moderna

El tráfico de seres humanos es una preocupación seria para el sector aeronáutico

Para IAG, que transporta a más de 118 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 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 2019, publicamos nuestra tercera Declaración sobre Esclavitud y Tráfico de Personas del Grupo. Esta declaración se redacta de conformidad con el artículo 54, punto 5, de la Ley sobre Esclavitud Moderna (*Modern Slavery Act*) de 2015 del Reino Unido y expone las medidas tomadas por IAG para prevenir la esclavitud moderna dentro del Grupo y garantizar que no se produce en nuestro negocio y nuestras cadenas de suministro. Pedimos a nuestros proveedores que se adhieran a esta declaración. Todos los contratos con nuevos proveedores y los que se renuevan incluyen cláusulas sobre esclavitud moderna.

IAG también apoya la resolución de 2018 de la IATA que denuncia el tráfico de personas y que reafirma los compromisos para luchar contra esta lacra.

Además, British Airways, Aer Lingus y Vueling impartieron formación a pilotos y tripulantes de cabina para identificar y responder ante el tráfico de personas. En los manuales de operaciones de Aer Lingus y Vueling, también se incluyen orientaciones y procedimientos para la tripulación de vuelo y de cabina.

[Enlace a los SDG](#)



Manteniendo 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 los 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 mitigadoras se documentan y se elaboran planes de respuesta adecuados. Cada riesgo recibe una supervisión clara por parte del Comité de Dirección.

En el marco de gestión del riesgo, se analizan los posibles riesgos emergentes y las amenazas a más largo plazo para identificar nuevas tendencias, regulaciones o factores disruptores que podrían afectar a la estrategia y los planes de negocio del Grupo. Estos riesgos emergentes se controlan en el marco general hasta que se considera que han dejado de plantear una posible amenaza para el negocio o cuando puede llevarse a cabo una valoración de su impacto y pueden desplegarse medidas mitigadoras apropiadas.

IAG considera que los riesgos para el plan de negocio a corto plazo abarcan un periodo de hasta dos años; a medio plazo, de tres a cinco años; y a más largo plazo, más allá de cinco años.

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

Los mapas de riesgos los revisan los comités de dirección de cada compañía operadora, teniendo en cuenta su precisión y su integridad, las variaciones

significativas del riesgo y las modificaciones necesarias de los planes de respuesta que abordan tales riesgos. El comité de dirección de cada compañía operadora confirma a su consejo de administración la identificación, la cuantificación y la 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 gestión del riesgo empresarial del Grupo.

A nivel de Grupo, los riesgos clave de las compañías operadoras, junto con los riesgos de tipo general del Grupo, se mantienen en un mapa de riesgos 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 2018 y con el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de España.

El Consejo de Administración de IAG analiza el riesgo en varias reuniones. Además de revisar el mapa de riesgos, también 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 sobre deseo de asunción de riesgo estipula formalmente el modo en que son monitorizados los resultados, bien a nivel del Grupo, bien en proyectos principales. Estas declaraciones se revisaron para comprobar la relevancia y la adecuación 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 de 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. El Grupo sigue 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, incluidos disturbios civiles, el clima adverso o la pandemia, la volatilidad de los precios del combustible y los tipos de cambio y la evolución del entorno competitivo.

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

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

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

La lista no pretende ser exhaustiva.

Riesgos estratégicos

La competencia y los mercados abiertos favorecen los intereses a largo plazo del sector de las aerolíneas y los consumidores. IAG está muy interesada en que prosigan con la desregulación y la consolidación del sector. El Grupo trata de mitigar el riesgo de intervención gubernamental o los cambios en la regulación que pueden incidir significativamente en las operaciones.

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

Riesgos comerciales y operativos

La seguridad de nuestros clientes y nuestros empleadores es uno de nuestros valores fundamentales. El Grupo busca un equilibrio entre los recursos que dedicamos a introducir una mayor resiliencia en nuestras operaciones y el impacto que causan las interrupciones operativas en nuestros clientes. Las aerolíneas del Grupo todavía se encuentran muy expuestas al significativo nivel de restricciones del espacio aéreo con motivo de las huelgas en el control del tráfico en Europa, lo que exige mayor resiliencia en las redes.

Las huelgas afectaron este año a las operaciones de British Airways, Iberia y Vueling. El Grupo continúa dialogando con los sindicatos que representan a nuestras plantillas para acordar convenios colectivos y minimizar las incidencias.

Las amenazas ciberneticas siguen suponiendo un riesgo para todas las organizaciones, incluido el sector aéreo. El Grupo continúa priorizando la inversión en el marco de los controles de seguridad a fin de mitigar y controlar estos riesgos.

El entorno político y económico siguió siendo volátil a lo largo del año ante el

riesgo de que incidan en la demanda los cambios en las relaciones comerciales, que podrían traducirse en la imposición de aranceles y el consiguiente incremento de los costes.

Riesgos financieros

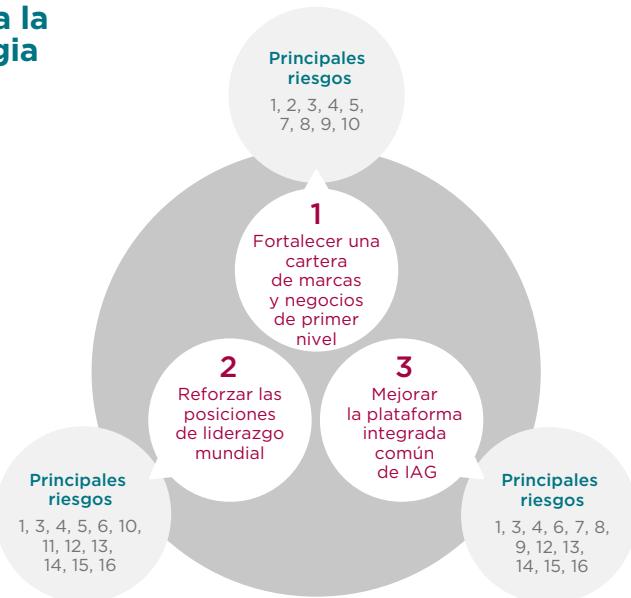
IAG equilibra los riesgos comerciales y operativos relativamente altos inherentes a su negocio adoptando una baja tolerancia a la asunción de riesgos financieros. Este enfoque conservador conlleva mantener saldos de efectivo adecuados y líneas de financiación sustanciales. Existen políticas de cobertura 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 nuestros competidores a fin de garantizar que no cuente con una posición comercialmente desventajosa por una cobertura excesiva en mercados favorables.

Cumplimiento y regulación

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

Enlace a la estrategia



Clave: tendencia del riesgo



Aumento



Estable



Descenso

Estratégicos

1. Aeropuertos, infraestructuras, y terceros fundamentales



Estado El Grupo se ha visto afectado por las continuas incidencias relacionadas con los motores Rolls Royce Trent durante el año, así como por los retrasos en las entregas de nuevos aviones de Airbus. El Grupo sigue presionando y trabajando para sensibilizar sobre los efectos negativos de las restricciones del espacio aéreo con motivo de las huelgas del control del tráfico aéreo y los problemas de desempeño para el sector de la aviación y las economías europeas. En octubre de 2016, el gobierno británico confirmó una propuesta de ampliación mediante una tercera pista en Londres Heathrow e IAG continúa promoviendo una solución eficiente, rentable, lista para usar y apropiada. El Grupo también depende de la puntualidad en la entrega de las instalaciones pertinentes de la Autoridad Aeroportuaria de Dublín.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
IAG depende de la incorporación puntual de nuevos aviones y del desempeño de los motores de las aeronaves para mejorar la eficiencia y la resiliencia operativas y promover el desarrollo del programa de sostenibilidad del Grupo.	Cualquier servicio o activo que un proveedor crítico preste o proporcione por debajo de un nivel óptimo puede incidir en el desempeño operativo y financiero de las aerolíneas del Grupo, así como traducirse en interrupciones del servicio para nuestros clientes.	<ul style="list-style-type: none"> 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, así como procurándose flexibilidad con los requisitos de retirada de los aviones actuales.
IAG depende de la finalización puntual y según presupuesto de los cambios en las infraestructuras, en especial, en aeropuertos clave.	Las decisiones relativas a infraestructuras o los cambios de las políticas de los gobiernos, los reguladores u otros organismos podrían afectar a las operaciones, pero se encuentran fuera de la esfera de control del Grupo.	<ul style="list-style-type: none"> 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.
IAG depende de la resiliencia de las operaciones de los servicios de control del tráfico aéreo para garantizar que sus operaciones de vuelo se lleven a cabo según lo planeado.	Las pistas del aeropuerto de Londres Heathrow están al límite de su capacidad.	<ul style="list-style-type: none"> 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.
IAG depende del rendimiento de proveedores clave de servicios a nuestros clientes y el Grupo, como operadores de aeropuertos, control de aduanas y empresas de catering.	Un aumento descontrolado del coste de ampliación previsto podría traducirse en un aumento de las tasas de aterrizaje.	<ul style="list-style-type: none"> Los proveedores se gestionan de forma activa, también trazándose planes de contingencia. El Grupo también suscribe contratos a largo plazo con proveedores de combustible.
	Los costes de aeropuerto suponen un importante coste operativo para las aerolíneas y afectan a las operaciones.	

Estratégicos

2. Reputación de marca

1



Estado IAG se mantiene centrado en reforzar su orientación al cliente para velar por que sus compañías operadoras sigan adaptando y centrándose en sus modelos de negocio a fin de cumplir las dinámicas expectativas de sus clientes. Durante el año, se introdujeron mejoras en los productos para clientes y se mantuvo el acento en los sistemas orientados a consolidar la experiencia del pasajero.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
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 nuestros ingresos y rentabilidad futuros.	Las marcas del Grupo se encuentran bien posicionadas en sus respectivos mercados y cuentan con un valor comercial significativo. Los clientes decidirán volar por la propuesta de marca. Cualquier cambio en la implicación con el cliente podría incidir en los resultados financieros del Grupo.	<ul style="list-style-type: none"> La revisión de la cartera de marcas abarca todas las aerolíneas de IAG. Se han identificado las iniciativas de marca correspondientes a cada compañía operadora y son conformes con el plan de negocio estratégico. La inversión en producto para mejorar la experiencia del cliente favorece las propuestas de marca. Todas las aerolíneas siguen y comunican su <i>Net Promoter Score</i> (NPS) para cuantificar la satisfacción del cliente. La estrategia de fidelización global del Grupo potencia la fidelidad del cliente con las aerolíneas de IAG. El enfoque del Grupo en la sostenibilidad y la aviación sostenible, incluida la estrategia de Cambio Climático de IAG para cumplir el objetivo de neutralidad en sus emisiones de carbono para 2020.
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.	IAG seguirá reforzando las propuestas para sus clientes a fin de asegurarse competitividad en los ámbitos que estime prioritarios desde el punto de vista de la demanda. El Grupo conoce los factores clave para mejorar la percepción de la marca y la satisfacción y cuenta con iniciativas específicas para lograr el liderazgo en cada una de las marcas de sus compañías operadoras.	

3. Competencia, consolidación y regulación gubernamental

1



2

3

Estado El Grupo anunció en 2019 sus planes para adquirir Air Europa, con supeditación a la aprobación de los organismos reguladores. En mayo de 2019, la Corte Suprema de Chile rechazó una apelación por el negocio conjunto propuesto en Sudamérica entre IAG y LATAM. IAG y LATAM confirmaron posteriormente la finalización de los planes para desarrollar un acuerdo comercial conjunto. LATAM ha anunciado su intención de abandonar la alianza oneworld. Los planes en curso de IAG y Latam para llegar a un acuerdo de negocio conjunto habían llegado a su fin. Latam ha anunciado su intención de abandonar la alianza oneworld. El Grupo continúa monitorizando y analizando los efectos negativos de las políticas públicas, como la adopción del *Air Passenger Duty* (APD).

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
Un aumento de la capacidad de los competidores superior al aumento de la demanda podría afectar significativamente a los márgenes.	Los mercados en los que el Grupo opera son altamente competitivos. El Grupo se enfrenta a competencia directa en sus rutas, así como en los vuelos indirectos, servicios chárter y otras formas de transporte. Algunos competidores tienen otras ventajas competitivas, como apoyo estatal o protección frente a insolvencia.	<ul style="list-style-type: none"> El Comité de Dirección de IAG dedica una reunión semanal al mes a cuestiones estratégicas. 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 da apoyo al Comité de Dirección identificando dónde pueden asignarse recursos para explotar oportunidades rentables. Los departamentos y los sistemas destinados a la gestión de ingresos de las aerolíneas optimizan el rendimiento y la cuota de mercado a través de actividades de fijación de precios y gestión de existencias. El Grupo mantiene un riguroso control de costes y la inversión en productos específicos para seguir siendo competitivo. El Grupo tiene flexibilidad para reaccionar a las oportunidades de mercado. La cartera de marcas ofrece flexibilidad al poder incrementar la capacidad con un breve preaviso según las necesidades. El Comité de Dirección de IAG revisa de forma regular el resultado comercial de los acuerdos de negocio conjunto. El departamento de asuntos públicos del Grupo lleva a cabo un seguimiento de las iniciativas públicas, representa los intereses del Grupo y prevé cambios probables de leyes y reglamentos.
La quiebra de cualquiera de nuestros socios de negocio conjunto podría lastrar nuestras operaciones y nuestro rendimiento financiero.		
Algunos de los mercados en los que el Grupo opera continúan siendo regulados por los Estados, que en algunos casos controlan la capacidad o restringen la entrada al mercado. Los cambios en esas restricciones pueden tener un impacto negativo en los márgenes.	La regulación de la industria aérea cubre muchas de nuestras actividades, incluidos derechos de vuelo de las rutas, derechos de aterrizaje, impuestos de salida, seguridad y controles medioambientales. La capacidad del Grupo de cumplir la normativa e influir en ella es clave para mantener nuestro rendimiento operativo y financiero.	

Estratégicos

4. Interrupción digital



Estado El énfasis del Grupo en la experiencia del cliente, junto con la explotación de la tecnología, reduce el impacto que puedan tener los disruptores digitales.

Durante el año, Avios inició la primera fase de su plataforma de fidelización global.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
Los disruptores tecnológicos pueden emplear herramientas para posicionarse entre nuestras marcas y nuestros clientes.	Los competidores y los nuevos partícipes del mercado de viajes pueden utilizar tecnologías con mayor eficacia y causar incidencias en el modelo de negocio del Grupo.	<ul style="list-style-type: none"> El Grupo continúa desarrollando plataformas como la <i>New Distribution Capability</i>, 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 start-ups y disruptores de la tecnología.

5. Aviación sostenible



Estado La aviación representa el 2,4% de las emisiones de carbono. IAG es el primer grupo de aerolíneas en comprometerse con un objetivo de neutralidad en sus emisiones de carbono para 2050, incluidos objetivos de gestión. Existe una creciente tendencia de "impuestos verdes" al sector de la aviación en Europa. Los gobiernos también se han marcado como objetivo la neutralidad de las emisiones para 2050, incluidos el Reino Unido y Francia.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
Sensibilizar a escala global sobre el cambio climático y el impacto del carbono afecta al rendimiento de las aerolíneas del Grupo, pues los clientes viran a formas de transporte alternativas o reducen la frecuencia de sus viajes.	IAG tiene el firme compromiso de ser el grupo de aerolíneas líder en materia de sostenibilidad, motivo por el cual integra aspectos medioambientales en su estrategia empresarial en todas las instancias y el Grupo emplea su influencia para impulsar el avance en el conjunto del sector.	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de cambio climático de IAG para alcanzar el objetivo de neutralidad de las emisiones de carbono para 2050. British Airways prevé compensar las emisiones de carbono de sus vuelos nacionales en el Reino Unido a partir de 2020. Plan de sustitución de la flota para incorporar aviones, de media, un 40% más eficientes en términos de carbono. La inversión de IAG en aviación sostenible supondrá 400 millones de libras esterlinas en los próximos 20 años, donde se incluye la colaboración de British Airways con Velocys. La dirección prevé incentivos para adaptarse a los nuevos objetivos de IAG. Colaboración con Mosaic Materials para explorar la tecnología de captura de carbono. Participación en CORSIA, el mecanismo global de compensación de carbono procedente de la aviación de la OACI.

Comerciales y operativos

6. Ciberataques y seguridad de los datos



Estado Los riesgos que suponen las amenazas ciberneticas siguen siendo elevados y los regímenes reglamentarios asociados con esos riesgos se están tornando complejos. Además de la legislación relativa a privacidad, como el RGPD, algunas aerolíneas del Grupo están supeditadas a los requisitos de la Directiva relativa a la seguridad de la información nacional, con diversidad de enfoques por los Estados miembros en su aplicación.

En relación con el robo de datos de clientes en 2018, el 4 de julio de 2019, la Oficina del Comisario de Información (ICO) del Reino Unido comunicó a British Airways su intención de imponerle una sanción. British Airways continúa haciendo declaraciones y, a la fecha de este informe, el ICO aún no ha emitido la notificación correspondiente. Véase la nota 31.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
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, gobiernos extranjeros o hacktivistas.	Las amenazas ciberneticas siguen suponiendo un riesgo para todas las organizaciones, incluido el sector aéreo. Las amenazas ciberneticas de delincuentes, gobiernos extranjeros y hacktivistas pueden y tienen como fin atacar al sector aéreo para obtener ganancias económicas o por otras razones políticas o sociales.	<ul style="list-style-type: none"> El Grupo cuenta con una estrategia de ciberseguridad aprobada por el Consejo que favorece la inversión y la planificación operativa. La revisan con regularidad el Consejo de IAG, el Comité de Dirección de IAG y la cúpula de IAG Tech. 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. El marco de gestión del riesgo cibernetico analiza el riesgo en todas las compañías operadoras. El Consejo de Gobierno Corporativo sobre Ciberseguridad del Grupo evalúa la cartera de proyectos ciberneticos cada trimestre y cada una de las compañías operadoras analiza sus propios proyectos específicos. Se emplea información sobre amenazas para analizar los riesgos ciberneticos a los que se enfrenta el Grupo. Todos los negocios del Grupo cuentan, de requerirse, con delegados de protección de datos.
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.	La rápida evolución de este riesgo hace que el Grupo siempre conserve cierto grado de vulnerabilidad.	

Comerciales y operativos

7. Acontecimientos causantes de incidencias importantes de la red



Estado El elevado número de restricciones del espacio aéreo con motivo de las huelgas del control del tráfico en Europa afectó al desempeño operativo de las aerolíneas del Grupo.

Muchos eventos permanecen fuera del control del Grupo, tales como los disturbios civiles vistos en ciudades atendidas por las aerolíneas del Grupo, el terrorismo, el clima adverso o la pandemia.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
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.	Las aerolíneas del Grupo pueden ver interrumpido el servicio por diferentes acontecimientos. Un único acontecimiento prolongado o una serie de acontecimientos muy seguidos afectan a la capacidad operativa y la solidez de las marcas de nuestras aerolíneas.	<ul style="list-style-type: none">La Dirección cuenta con planes de continuidad del negocio dirigidos a mitigar esos riesgos en la medida de lo posible, con especial atención en la resiliencia operativa y en la seguridad y recuperación de clientes y compañeros.Existen medidas adicionales para favorecer la resiliencia a fin de reducir al mínimo el efecto de las restricciones del espacio aéreo con motivo de las huelgas del control del tráfico y demás conflictos laborales para los clientes y las operaciones del Grupo.

8. Sistemas e infraestructuras de TI



Estado El Grupo está incrementando su resiliencia poniendo en práctica planes acordados que incluyen invertir en nuevas tecnologías, centros de datos y una sólida plataforma operativa. El Grupo es consciente de la importancia de la tecnología en los diferentes negocios y ha aunado todos sus recursos digitales y de TI en un nuevo equipo: IAG Tech. Dicho equipo se encuentra bajo la dirección de un nuevo Director de Información, integrante del Comité de Dirección de IAG.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
El fallo de un sistema crítico puede dar lugar a una suspensión significativa de las operaciones o a pérdidas de ingresos.	IAG depende de los sistemas de TI en la mayoría de nuestros principales procesos de negocio. 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.	<ul style="list-style-type: none">IAG Tech trabaja con los negocios del Grupo para ofrecer iniciativas orientadas al cambio digital y de las TI a fin de potenciar la seguridad y la estabilidad.Los negocios del Grupo cuentan con Consejos de TI para revisar los plazos de entrega.Actualización del marco de desarrollo profesional de IAG Tech.Se están elaborando planes de reversión para migraciones relativos a infraestructuras críticas de TI.Existen planes de control de sistemas, de recuperación en caso de desastre y de continuidad del negocio que mitigan el riesgo de fallo de los sistemas críticos.

9. Cultura y relaciones laborales



Estado IAG es un importante empleador, con 72.268 trabajadores en todo el mundo. IAG invierte en talento de calidad para apoyar y desarrollar sus negocios, con un marcado enfoque en el cliente y los resultados financieros.

En todo el Grupo, existen canales de negociación colectiva con diferentes sindicatos. Las operaciones de las aerolíneas de IAG se vieron interrumpidas por huelgas durante el año. Los pilotos de British Airways representados por el sindicato BALPA fueron a la huelga en septiembre y el personal de handling de Iberia hizo lo propio en diversas fechas de julio a septiembre. Ya se ha alcanzado un acuerdo con los pilotos de British Airways representados por BALPA y un preacuerdo con los sindicatos del personal de handling de Iberia.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
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.	Gran parte de la plantilla del Grupo está representada por diferentes sindicatos. La operatividad de las aerolíneas de IAG depende de que se alcancen acuerdos en el marco de la negociación colectiva en sus diferentes compañías operadoras.	<ul style="list-style-type: none">La negociación colectiva se realiza de forma periódica con los especialistas de recursos humanos de las compañías operadoras, con gran experiencia en relaciones laborales.Estrategias del personal de las compañías operadoras.Planificación de la sucesión en las diferentes compañías operadoras.Actualización del marco de desarrollo profesional de IAG Tech.Encuestas de implicación de las compañías operadoras.Código de conducta de IAG.
No conseguir atraer, motivar o desarrollar a nuestro personal para que alcance la excelencia en el servicio y la marca.	Si nuestro personal no se implica o no muestra el liderazgo necesario, no podemos evolucionar o desarrollar nuestro negocio al ritmo que nos gustaría.	

Comerciales y operativos

10. Entorno político y económico



Estado Se realiza un seguimiento de las tendencias macroeconómicas más amplias, tales como las tensiones entre Estados Unidos y China, Estados Unidos e Irán, la devaluación de la moneda argentina y el cambiante panorama político. Tras la decisión del Reino Unido votada en referéndum en 2016, dicho Estado abandonó la UE el 31 de enero de 2020 con arreglo a los términos del Acuerdo de Salida. Se mantienen los acuerdos de aviación vigentes hasta el lapso del periodo de transición en diciembre de 2020. La declaración política del Reino Unido y la UE prevé que la relación futura se plasme en un acuerdo integral en materia de transporte aéreo. El mandato de negociación ilustrativo del Consejo de la UE de 3 de febrero de 2020 recoge la aspiración de acordar una colaboración recíproca en materia de aviación.

Más información en la sección sobre el entorno regulatorio

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
<p>El deterioro de uno de sus mercados nacionales o de la economía mundial podría tener un impacto sustancial en la posición financiera del Grupo, mientras que las variaciones de los tipos de cambio, el precio del fuel y los tipos de interés generan volatilidad.</p> <p>La incertidumbre o no planificar y responder a los cambios o los descensos económicos inciden en las operaciones del Grupo, también el Brexit.</p>	<p>IAG sigue siendo sensible a las condiciones políticas y económicas de los mercados a escala mundial.</p>	<ul style="list-style-type: none">• El Consejo de Administración y el Comité de Dirección analizan las perspectivas financieras y los resultados comerciales del Grupo mediante un proceso de planificación financiera y la reformulación habitual de las expectativas.• Se llevan a cabo revisiones para impulsar los resultados financieros del Grupo mediante la gestión de la capacidad, junto con el control de costes, incluida la gestión de las inversiones en inmovilizado y la reducción de la operación y el apalancamiento 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 comerciales.• Implicación del Grupo con los reguladores nacionales al amparo del Reglamento sobre Conexiones Aéreas Básicas de la UE. Confirmación de todas las autoridades nacionales relevantes (Austria, Francia, Irlanda y España) de que las aerolíneas concretas del Grupo cumplirían la normativa de propiedad pertinente de la UE si se aplicaran los correspondientes planes de subsanación.• El Grupo cuenta con un grupo de trabajo sobre el Brexit donde existe representación de todos sus negocios cuya función es conocer, planificar y mitigar los riesgos que podrían incidir en las operaciones, incluidos mecanismos para permitir vuelos entre el Reino Unido y la UE y el reconocimiento mutuo de las certificaciones de seguridad, las autorizaciones y los regímenes de seguridad.

11. Incidentes de seguridad



Estado Véase el Informe de la Comisión de Seguridad.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
La no prevención o la ausencia de una respuesta eficaz a un incidente de seguridad grave puede afectar negativamente a las marcas, las operaciones y el rendimiento financiero del Grupo.	La seguridad de nuestros clientes y nuestros empleados es uno de los valores fundamentales del Grupo.	<ul style="list-style-type: none">• Los correspondientes comités de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo comprueban que las aerolíneas cuenten con los recursos y los procedimientos adecuados, donde se incluye el cumplimiento de los requisitos del Certificado de Operador Aéreo• Los centros de incidentes responden de forma estructurada en caso de producirse un incidente de seguridad

12. Financiación de la deuda



Estado El Grupo sigue teniendo facilidad de acceso a una amplia gama de soluciones de financiación.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
No financiar las operaciones corrientes, los pedidos de aeronaves comprometidos y los planes de crecimiento de la flota.	El Grupo soporta una carga de deuda significativa que hay que amortizar o refinanciar. La capacidad del Grupo para financiar las operaciones corrientes, los pedidos de aeronaves comprometidos y los planes de crecimiento futuro de la flota es vulnerable a varios factores, incluidas las condiciones financieras del mercado y el interés de las entidades financieras por proporcionar financiación garantizada a las aeronaves.	<ul style="list-style-type: none">• El Comité de Dirección de IAG somete a revisión regular la situación financiera y la estrategia financiera del Grupo IAG.• El Grupo mantiene significativas sumas de efectivo y líneas de financiación comprometidas para atenuar el riesgo de interrupciones a corto plazo del mercado de financiación de aeronaves.

Financieros

13. Riesgo financiero



Estado En 2019, los acontecimientos políticos y económicos siguieron generando incertidumbre, aumentando la volatilidad del precio del combustible y los tipos de cambio. El método de gestión del riesgo de combustible, 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 de los estados financieros del Grupo.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
No gestionar y responder a la volatilidad de los precios del petróleo y sus derivados.	La volatilidad del precio del petróleo y sus derivados puede tener un impacto sustancial en los resultados operativos de IAG.	<ul style="list-style-type: none">El riesgo asociado al precio del combustible se cubre en parte mediante la compra de derivados sobre el petróleo en mercados de futuros.
No gestionar el riesgo de cambio en relación con los ingresos, las adquisiciones y la financiación en divisas o detectar el riesgo de devaluación del efectivo mantenido en monedas distintas de las divisas locales de las aerolíneas: el euro y la libra esterlina.	El Grupo está expuesto al riesgo de cambio en relación con sus ingresos, adquisiciones y financiación en divisas y a la devaluación del efectivo mantenido en monedas distintas de las divisas locales de las aerolíneas: el euro y la libra esterlina.	<ul style="list-style-type: none">Todas las aerolíneas se procuran cobertura en línea con la política específica del Grupo, bajo la supervisión de Tesorería.El Comité de Dirección de IAG revisa con regularidad sus posiciones de combustible y divisas.El Grupo hace frente a los riesgos de tipo de cambio derivados de transacciones en distintas divisas mediante una política de correlación y una gestión activa del superávit o del déficit mediante operaciones de cobertura.Revisión de rutas conforme a la política comercial cuando existen retrasos en la repatriación de efectivo y riesgo de devaluación.El impacto de las subidas de los tipos de interés se atenúa mediante la estructuración de nueva deuda seleccionada y contratos de arrendamiento a tipos fijos durante su vigencia.
No gestionar el riesgo de tipos de interés.	El riesgo de tipos de interés surge con la deuda y los arrendamientos a tipo variable.	
El incumplimiento por las contrapartes puede dar lugar a pérdidas financieras.	El Grupo está expuesto al incumplimiento de los contratos financieros por sus contrapartes en actividades como depósitos del mercado monetario y la cobertura de combustible y de divisas.	

14. Riesgo fiscal



Estado Las cuestiones tributarias se gestionan con arreglo a la estrategia fiscal, que puede consultarse en el apartado de Políticas Corporativas de la página web de IAG. Más información sobre los impuestos que paga y recauda IAG en la nota 9 de los estados financieros del Grupo.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
El Grupo está expuesto a riesgos fiscales sistemáticos como consecuencia de cambios en la legislación fiscal o cuando las autoridades fiscales cuestionan la interpretación de dicha legislación. Existe un riesgo reputacional cuando los medios de comunicación u otros órganos de representación cuestionan los asuntos tributarios del Grupo.	El pago de impuestos es una obligación legal. Los impuestos son una de las aportaciones positivas del Grupo a las economías y el conjunto de las sociedades de los países en que IAG lleva a cabo su actividad. Las cuestiones fiscales pueden llegar a ser una fuente de daño para la reputación del Grupo.	<ul style="list-style-type: none">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.

Cumplimiento y regulación

15. Estructura de gobierno del Grupo



Estado La salida del Reino Unido de la UE el 31 de enero de 2020 puede repercutir en el entorno regulatorio en que el Grupo lleva a cabo su actividad, incluida su estructura. Más información en la sección 10.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
La estructura de gobierno del Grupo implementada en el momento de la fusión contiene una serie de características complejas, entre ellas, las estructuras nacionales destinadas a proteger las rutas de British Airways e Iberia y sus licencias de operación. IAG podría afrontar dificultades en relación con su estructura de propiedad y control.	Las aerolíneas están sujetas a un nivel significativo de control regulatorio. Para que las aerolíneas mantengan sus licencias de operación y por tanto cumplan los reglamentos de aviación de la UE, deben ser propiedad mayoritaria y estar efectivamente controladas por la UE o sus Estados miembros.	<ul style="list-style-type: none">IAG seguirá dialogando con las autoridades competentes en relación con la estructura del Grupo cuando proceda.

16. Incumplimiento de leyes y regulaciones clave



Estado En 2019, se presentó un nuevo Código de conducta para todo el Grupo, respaldado por sesiones formativas para empleados a través de Internet y formación adicional para la dirección.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
El Grupo está expuesto al riesgo de que ciertos empleados o grupos de empleados actúen con un comportamiento impropio o no ético que cause un perjuicio reputacional o acarree multas o pérdidas para el Grupo.	Desempeñar nuestra actividad conforme a la normativa y con integridad es fundamental para los valores del Grupo, así como para las expectativas de sus clientes y sus grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none"> IAG cuenta con marcos claros que incluyen políticas para todo el Grupo diseñadas para garantizar el cumplimiento normativo. Existen programas de formación obligatorios para instruir a los empleados sobre estas cuestiones. Las empresas del Grupo cuentan con el apoyo y el asesoramiento de profesionales de cumplimiento normativo especializados en la legislación sobre competencia y prevención de sobornos. Marco y formación del Código de conducta de IAG Todos los negocios del Grupo cuentan, de requerirse, con delegados de protección de datos.

Análisis de viabilidad a largo plazo

El Comité de Dirección de IAG valora, en el marco del proceso anual de planificación empresarial estratégica, las tendencias clave que definen el sector, los riesgos emergentes y los riesgos que, por su naturaleza, son más a largo plazo (incluidos cambios en la normativa y desarrollo de infraestructuras con impacto en nuestras operaciones). El Consejo también lleva a cabo una sesión de estrategia anual en que se valoran estos factores más a largo plazo, se identifican oportunidades y se acuerdan actuaciones.

Más información en la sección de Nuestra Propuesta de valor.

Al evaluar la viabilidad del Grupo, los consejeros han valorado el impacto de escenarios graves, pero plausibles (según se describen a continuación), en el Plan de Negocio del Grupo y han evaluado la posible eficacia de las medidas mitigadoras que podrían estar razonablemente disponibles según la dirección durante este periodo. En cada supuesto, se han tenido en cuenta los efectos sobre la liquidez, la solvencia y la capacidad para captar recursos. Además, los consejeros revisaron los resultados de las pruebas de estrés inverso, que demostraron el nivel de disminución del margen (antes de las mitigaciones) que provocaría que el Grupo utilizara todos los saldos de efectivo disponibles. Por lo tanto, los directores creen que el Grupo podría soportar más tensiones además de las modeladas bajo los supuestos severos pero plausibles.

IAG ha valorado los riesgos más a largo plazo relativos a la sostenibilidad y el clima aplicando técnicas de análisis de escenarios según se indican en el proceso del Grupo de Trabajo sobre divulgación financiera relacionada con el clima *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*, TCFD. Más información sobre los riesgos y las oportunidades en materia de sostenibilidad del Grupo en la sección de Sostenibilidad.

Modelación de escenarios

No. Título	Vínculo con riesgos principales
1 Una recesión económica global durante varios años que afecta a todas las regiones, comenzando con una disminución del margen desde el primer año. Este escenario supone una desaceleración que enfatizó a todas las aerolíneas del Grupo con la mayor disminución de margen experimentada por cualquiera de ellas durante la Crisis Financiera Global. Este escenario se consideró el escenario más impactante que podría amenazar al Grupo.	3, 10, 12, 13
2 Sacudidas del precio del combustible que se traducen en un encarecimiento sostenido del precio del combustible en un entorno económico débil, a lo largo de la duración del plan estratégico trienal del Grupo, con un aumento sustancial por encima de la suposición del precio del combustible dentro del plan.	13
3 Un aumento en el precio del combustible combinado con diferentes y múltiples alteraciones dentro de las aerolíneas del Grupo, que se producen durante el período de tres años y que afectan sus resultados. Como ninguno de estos eventos individuales amenazaría materialmente la viabilidad del Grupo, se ha evaluado el impacto combinado de estos y el consiguiente impacto en el plan estratégico y las metas del Grupo.	1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 12, 13

Declaración de viabilidad

Los consejeros han evaluado la viabilidad del Grupo a tres años hasta diciembre de 2022 teniendo en cuenta la situación externa, la estrategia del Grupo y la tolerancia al riesgo del Consejo. Aunque las perspectivas de la Sociedad se analizan conforme a un periodo más largo, los consejeros han determinado que tres años es un marco adecuado para llevar a cabo una evaluación en este sentido, pues es conforme con el periodo de planificación estratégica previsto en el Plan de Negocio del Grupo y reconoce el ritmo de cambio en el entorno competitivo y la flexibilidad del Grupo para ajustar los planes de flota a las condiciones del mercado.

Basados en los resultados de dicha evaluación, los consejeros albergan una expectativa razonable de que el Grupo podrá continuar su actividad, atender sus pasivos y captar recursos según se requiera durante dicho periodo hasta diciembre de 2022.

Entorno regulatorio

Resumen

Las aerolíneas han estado y seguirán estando sujetas a un grado significativo de control regulatorio. Además de la supervisión esencial de la seguridad, la naturaleza internacional de la aviación civil significa que las aerolíneas se ven afectadas por problemas geopolíticos y estratégicos más que las empresas de otros sectores. Para promover el mejor resultado para nuestros clientes, IAG contribuye a la discusión de las iniciativas regulatorias globales, regionales y nacionales y se compromete con propuestas de políticas si corresponde.

Política europea

En 2019, la política europea continuó marcada por las negociaciones sobre la salida del Reino Unido de la Unión Europea (UE), incluidos los preparativos para un posible escenario sin acuerdo. Sin embargo, en junio, el Consejo Europeo estableció sus prioridades generales que probablemente tendrán un impacto tan grande a medio plazo sobre la política de la UE como el Brexit. La prioridad de “construir una Europa neutra climáticamente, verde, justa y social” apoya el Pacto Verde de la UE propuesto por la nueva presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen, que incluye medidas para lograr emisiones netas cero para 2050 y tendrá un amplio impacto. La nueva comisaria de Transporte, Adina Vălean, también anunció que considerará los impuestos a la aviación entre un “conjunto de medidas” para abordar el desafío medioambiental.

Los acontecimientos relacionados en general con la política de aviación de la UE fueron limitados en 2019, ya que Brexit retrasó los avances y la elección del nuevo Parlamento en julio y el establecimiento de la nueva Comisión en noviembre y diciembre tuvieron prioridad. Sin embargo, la UE adoptó normas sobre drones que permiten a los Estados miembros imponer restricciones a su uso y firmó un acuerdo de aviación con Qatar que promete cooperación en materia de normas y una liberalización gradual del acceso al mercado donde actualmente está restringido.

En el contexto de la puesta en tierra, en marzo, de los aviones Boeing B737 max en todo el mundo, la prioridad del Consejo Europeo de promover “los intereses y valores europeos en el escenario global” planteó nuevas preguntas sobre la relación general entre los reguladores, al señalar la Agencia Europea de Seguridad Aérea, en septiembre, que no aceptaría la certificación de la aeronave por parte de la Administración Federal de Aviación, sino que realizaría sus propios controles. La disputa comercial entre la UE y Estados Unidos sobre las subvenciones a Airbus y Boeing agrega un mayor grado de incertidumbre a las relaciones futuras de alto nivel e IAG continuará supervisando los acontecimientos.

Durante 2019, IAG continuó colaborando con la Comisión Europea, los Estados miembros de la UE y las autoridades, incluidas las jurisdicciones clave en las que operan sus aerolíneas, como Estados Unidos, sobre otras cuestiones de política. Esto incluye explicar el compromiso innovador del Grupo con las emisiones netas cero para 2050, aportar opiniones de expertos sobre la regulación de seguridad y otros asuntos técnicos y promover los beneficios para los consumidores de la integración de la industria.

También continuamos destacando el progreso inadecuado que se está haciendo para abordar la congestión en el sistema europeo de gestión del tráfico aéreo y, con nuestra asociación comercial Airlines For Europe (A4E), resaltamos los importantes beneficios medioambientales del uso más eficiente de los recursos del proveedor de servicios de navegación aérea. La reforma de la legislación sobre tasas aeroportuarias también fue un tema prioritario en el que nos implicamos.

Brexit

El Acuerdo de Salida actualizado entre el Reino Unido y la UE alcanzado en septiembre, fue ratificado tanto por el Parlamento del Reino Unido (tras la victoria del Partido Conservador en las Elecciones Generales en diciembre) como por el Parlamento Europeo en enero de 2020. En consecuencia, el Reino Unido abandonó formalmente la UE el 31 de enero de 2020 y entró en un período de transición que conserva el status quo general hasta finales de diciembre de 2020. Por lo tanto, no hay cambios en el estado de los servicios aéreos entre la UE y el Reino Unido hasta el final del período de transición. La atención ahora se dirige hacia las negociaciones para la futura relación entre la UE y el Reino Unido, incluidos los servicios aéreos, que tendrán lugar a partir de marzo de 2020.

A lo largo de 2019, IAG continuó colaborando con los reguladores y los responsables políticos para garantizar que se entiendan las necesidades de los clientes de IAG después del Brexit y, en particular, que los responsables políticos reconozcan la importancia de servicios aéreos ininterrumpidos entre la UE y el Reino Unido.

Esta importancia se reflejó en los preparativos para un posible escenario de “no acuerdo” cuando ambas partes establecieron planes independientes para permitir que los vuelos continuaran y la forma en que se hicieron los preparativos: la UE aprobó dos reglamentos, uno sobre conectividad y otro sobre seguridad de aviación, con una velocidad sin precedentes, y ambas partes también activaron los procedimientos para los permisos operativos necesarios. La naturaleza y la rapidez de estos procesos nos dan la confianza de que, en caso de que un acuerdo de servicios aéreos entre la UE y el Reino Unido no esté listo para el final del período de transición, se establecerían planes de contingencia similares.

El compromiso de IAG con los reguladores nacionales también continuó sobre el tema de su propiedad y control en caso de un Brexit sin acuerdo. Durante el verano, todas las autoridades nacionales relevantes (Austria, Francia, Irlanda y España) confirmaron que las aerolíneas individuales de IAG cumplían las normas de propiedad de la UE correspondientes si se implementaran los planes correctivos pertinentes.

IAG sigue considerando que, incluso en el supuesto de que no se produzca un acuerdo tras el periodo de transición, el Brexit no tendrá un efecto a largo plazo significativo en su negocio.

Política de aviación del Reino Unido

IAG contribuyó a la consulta del Departamento de Transporte sobre su Libro Verde para una futura estrategia de aviación para 2050 que incluye medidas potenciales para lograr un crecimiento sostenible, abordar las necesidades percibidas de los pasajeros con necesidades adicionales y reformar las reglas de asignación de *slots*. Continuamos abogando por que el gobierno abandone las propuestas contraproducentes para subastar slots, lo que solo elevaría los precios a los clientes y, en cambio, se centre en regular los proveedores de monopolios, brinde la modernización del espacio aéreo y apoye el Plan de compensación y reducción de carbono para la aviación internacional (CORSIA) de Naciones Unidas.

En mayo, *Independent Airline Insolvency Review* hizo sus recomendaciones finales que incluyeron un gravamen a los pasajeros de salida y el establecimiento de un régimen de administración especial. IAG continúa registrando sus objeciones y anticipa que el Libro Blanco final (retrasado debido al Brexit) incluirá medidas menos estrictas.

IAG también participó regularmente con la Autoridad de Aviación Civil (CAA) y el Departamento de Transporte en el debate en curso sobre la expansión de Heathrow, destacando los costes excesivos del plan hasta la fecha. En noviembre, la CAA declaró que “establecería expectativas claras para que Heathrow desarrolle sus negocios de manera rentable y eficiente” a través de la licencia del aeropuerto. IAG espera que la CAA regule Heathrow de manera eficaz para que la expansión sea asequible.

Política irlandesa de aviación

IAG continuó colaborando con el gobierno irlandés durante 2019, incluso como participante clave en el Foro Nacional de Desarrollo de Aviación Civil. IAG acogió con beneplácito el resultado en octubre de la revisión de la *Commission for Aviation Regulation* (CAR) de las futuras tasas aeroportuarias en el aeropuerto de Dublín. La CAR determinó que las tasas deben reducirse en los años 2020 a 2024 un promedio del 11% en comparación con 2019 y estableció nuevas reducciones potenciales en caso de que las inversiones de capital no se ejecuten según lo previsto y a tiempo. La decisión confirmó que la CAR apoya los proyectos del Programa de Inversión de Capital (CIP) para el aeropuerto de Dublín. IAG cree que la decisión incentiva la ejecución de la infraestructura del hub del aeropuerto de Dublín que exige la Política de aviación nacional irlandesa.

Política española de aviación

IAG acogió con satisfacción el hecho de que AENA, el operador aeroportuario español, confirmara la reducción de sus tasas aeroportuarias un 1,36% en 2020 en comparación con 2019 y que ENAIRE, el proveedor español de navegación aérea, también vaya a reducir sus tasas en ruta más del 12%. Estas acciones ayudarán a aliviar el crecimiento más lento del PIB español que se espera para 2020, aunque se mantenga por encima de la tasa de crecimiento media de la UE prevista.

La 25^a Conferencia de las Partes (COP 25) de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático se celebró en Madrid en diciembre, reuniendo a representantes de más de 200 países que discutieron cómo abordar el cambio climático, incluidas las emisiones de la aviación. En este contexto, el gobierno español expresó que no está a favor de establecer un impuesto verde a la aviación, sino que opta por favorecer un mandato de mezcla de combustible de aviación sostenible en el marco de la Directiva sobre energías renovables II.

Demostrando nuestra resiliencia



Steve Gunning
Director financiero

IAG ha vuelto a presentar unos buenos resultados en 2019, a pesar de los retos planteados por las diversas incidencias operativas, incluyendo las huelgas, la debilidad mostrada por algunos mercados y unos costes de combustible más altos. Este resultado demuestra, una vez más, la agilidad y resiliencia del modelo del Grupo.

El Grupo comenzó a aplicar la nueva norma contable sobre arrendamientos, la NIIF 16, desde el 1 de enero de 2019 con el método de transición retrospectiva modificada y las cifras comparativas de 2018 contenidas en este análisis se han ajustado para reflejar el efecto estimado de la nueva norma.

El Grupo alcanzó un beneficio de las operaciones de 3.285 millones de euros antes de partidas excepcionales, un descenso en base comparativa de 200 millones de euros frente al año anterior. El efecto de la huelga llevada a cabo por el colectivo de pilotos BALPA y las incidencias en las operaciones sufridas en Heathrow durante el verano redujeron el beneficio de las operaciones en 170 millones de euros y la debilidad de los segmentos de bajo coste durante la segunda mitad del año tuvo un efecto adverso de aproximadamente 45 millones de euros. El crecimiento del PIB fue menor que en 2018 y algunos destinos se vieron afectados por problemas locales que lastraron la demanda o afectaron a los servicios durante el año, entre ellos Hong Kong, Barcelona, Buenos Aires y Sudáfrica.

El coste del combustible del Grupo se incrementó en más 700 millones de euros frente al año anterior. En 2018, el Grupo se benefició de unas ganancias significativas por los instrumentos de cobertura, a medida que los precios del combustible subían, mientras que en 2019 los precios de combustible efectivos que el Grupo pagó fueron, en general, similares a los de la materia prima. La demanda mundial de carga también fue más débil y el efecto sobre IAG se vio mitigado en parte por su

estrategia de centrarse en los productos premium.

El Grupo respondió ante unas condiciones de mercado más complejas reduciendo la capacidad y consiguiendo ahorros de costes adicionales. El crecimiento de la capacidad fue del 4,0%, 1,9 puntos menos de lo previsto a comienzos de año, de los cuales 0,4 puntos se debieron a la huelga de pilotos BALPA. A tipos de cambio constantes, los ingresos unitarios de pasaje descendieron un 0,5% y los costes unitarios de aerolínea excluyendo el combustible se redujeron un 0,9%. Esto se tradujo en un margen operativo del 12,9% y una rentabilidad sobre el capital invertido del 14,7%, un descenso frente al 14,4% y al 16,9% anterior respectivamente.

El Grupo siguió invirtiendo en elevar la calidad de la experiencia del cliente a través de productos a bordo y en tierra, como las mejoras introducidas en el catering y las salas VIP y la introducción de 39 aviones de última generación en la flota durante el año. Gracias a estas inversiones, y a las mejoras en la planificación operativa para ayudar a mitigar el reto de las continuas incidencias en el Control del Tráfico Aéreo en Europa, el *Net Promoter Score* subió 9,5 puntos. Las inversiones en la flota y en el cliente provocaron un aumento de la inversión en inmovilizado; así, la inversión bruta en inmovilizado aumentó aproximadamente 650 millones de euros, y se situó en 3.465 millones de euros.

Tras la calificación de IAG de *investment grade* por parte de S&P y Moody's en 2018, el Grupo consiguió recaudar 1.000 millones de euros con dos emisiones de bonos no garantizados completadas en julio de 2019. Parte de los fondos obtenidos se utilizaron para amortizar bonos convertibles por valor de 500 millones de euros que vencía en 2020. El apalancamiento, expresado mediante la ratio deuda neta/EBITDA, se mantuvo en una posición sólida, situándose

“El Grupo ha vuelto a presentar otros buenos resultados y ha demostrado su resiliencia ante los retos que se plantearon durante el año.”

en 1,4 veces, y se mantiene bastante por debajo del objetivo de techo de 1,8 veces fijado por el Grupo. El Grupo acordó la adquisición de Air Europa por 1.000 millones de euros, sujeto a la aprobación de las autoridades, que se prevé para 2020, lo que brinda una nueva oportunidad para integrar otra aerolínea en el modelo único del Grupo.

La generación de efectivo se mantuvo sólida, lo que demuestra la capacidad del Grupo para distribuir dividendos sostenibles a los accionistas. El Consejo propuso un dividendo complementario de 17,0 céntimos de euros el 27 de febrero de 2020. Teniendo en cuenta el dividendo a cuenta pagado en diciembre de 2019, representa un porcentaje de distribución del beneficio después de impuestos antes de partidas excepcionales de 2019 del 26,2%.

Steve Gunning
Director financiero

En 2019, IAG adoptó la NIIF 16, la nueva norma de información financiera para contabilizar los arrendamientos.

La NIIF 16 no ha tenido ningún efecto económico o en el flujo de efectivo del Grupo. La NIIF 16 sí ha repercutido en la forma de presentar los gastos en la cuenta de resultados, así como en la forma de presentar los activos y pasivos en el balance y la forma de clasificar flujos de efectivo en el estado de flujos de efectivo.

El Grupo utilizó el método de transición retrospectiva modificada y las variaciones con respecto a 2018 que se indican en este informe son en base proforma para ofrecer una base coherente de comparación.



Datos de IATA sobre el crecimiento del mercado

El sector del transporte aéreo vivió un año positivo. Sin embargo, su evolución se vio afectada por una coyuntura económica menos dinámica que en años anteriores, lo que mermó ligeramente la demanda. La capacidad mundial creció a un ritmo más lento que la demanda, lo que se tradujo en un coeficiente de ocupación récord del 82,6%, 0,7 puntos más que en 2018.

En 2019, el crecimiento de capacidad de las aerolíneas se moderó en Europa, en sintonía con la desaceleración de la actividad económica, el descenso de la confianza empresarial agravado por las huelgas, la incertidumbre del Brexit y la quiebra de varias aerolíneas. Aun así, la capacidad creció un 3,6% frente al año anterior y el coeficiente de ocupación de pasajeros aumentó hasta los 85,2 puntos, el más alto entre todas las regiones.

Norteamérica se comportó ligeramente mejor que otras regiones y mantuvo una sólida tendencia alcista a lo largo del año. A pesar de ello, el crecimiento se moderó levemente debido a la desaceleración de la actividad económica en EE.UU. y al deterioro de la confianza empresarial. La capacidad aumentó un 2,8%, menos que el año anterior, y el coeficiente de ocupación de pasajeros subió 0,8 puntos.

En Latinoamérica, el crecimiento de la capacidad de las aerolíneas se desaceleró con respecto al año anterior debido a los disturbios sociales y las dificultades económicas. El crecimiento de la capacidad se situó en el 2,9%, considerablemente por debajo del crecimiento del 6,6% de 2018, y el coeficiente de ocupación de pasajeros de la región aumentó.

Africa se benefició de un panorama económico en general favorable en 2019 y la capacidad creció un 4,7%, considerablemente más que en 2018 y por encima de las otras regiones, con un incremento moderado del coeficiente de ocupación de pasajeros.

Aunque la industria aérea de Oriente Medio registró el crecimiento más lento de todas las regiones en base al año anterior, en el último trimestre del año se produjo un fuerte aumento de la capacidad que colocó a la región como la de mayor incremento a nivel global para esos meses. El coeficiente de ocupación de pasajeros mejoró 1,4 puntos sobre una capacidad relativamente estable frente al año anterior.

El crecimiento de la capacidad de las aerolíneas en la región de Asia-Pacífico fue más lento que en 2018 debido al entorno económico, pero se mantuvo relativamente elevado, con un aumento del 4,5%. El coeficiente de ocupación de pasajeros mejoró 0,4 puntos.

Datos de IATA sobre el crecimiento del mercado

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019	Capacidad (AKO)	Coeficiente de ocupación de pasajeros	Incr./ (dism.)
Europa	3,6%	85,2	0,4 pts
Norteamérica	2,8%	84,9	0,8 pts
Latinoamérica	2,9%	82,6	1,0 pts
Africa	4,7%	71,7	0,3 pts
Oriente Medio	0,1%	76,2	1,4 pts
Asia-Pacífico	4,5%	81,9	0,4 pts
Total mercado	3,4%	82,6	0,7 pts

Fuente: Análisis de IATA para el mercado aéreo de pasajeros

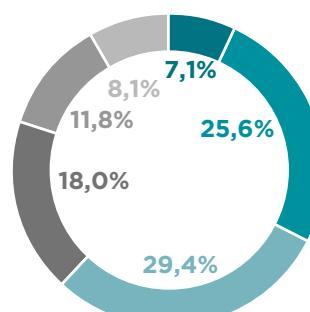
Capacidad de IAG

En 2019, todas las aerolíneas del Grupo incrementaron su capacidad, que en el conjunto del Grupo aumentó un 4,0%.

Este incremento refleja principalmente las frecuencias adicionales, el cambio a aviones de mayor capacidad en rutas de largo radio y el impacto anual completo de los cambios en la red en 2018 por British Airways, Aer Lingus e Iberia, así como el crecimiento de LEVEL. Se incorporaron nuevas rutas en Aer Lingus, que conecta Dublín y Minneapolis; en British Airways, con nuevas rutas desde Londres Heathrow a Charleston, Pittsburg, Islamabad y Osaka; y en Iberia, con un nuevo servicio entre Madrid y Guayaquil. La capacidad de Vueling creció a través de nuevas frecuencias en rutas domésticas, que se ampliaron en las islas Baleares y Canarias. La red de corto radio de IAG también registró incrementos gracias a la nueva base de LEVEL en Ámsterdam.

El coeficiente de ocupación de pasajeros de IAG fue, una vez más, superior al de cualquier otro año desde la creación de IAG, alcanzando los 84,6 puntos, 1,3 puntos más que en 2018 y por encima de la media de IATA.

Red de IAG por región (medida en AKO)



	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019	AKO incr./ (dism.)	Coeficiente de ocupación de pasajeros	Incr./ (dism.)
Doméstico		7,3%	87,2	2,2 pts
Europa		1,7%	83,6	0,4 pts
Norteamérica		1,4%	84,1	1,8 pts
Latinoamérica y Caribe		13,3%	86,4	1,7 pts
África, Oriente Medio y Sur de Asia		1,0%	83,0	0,6 pts
Asia-Pacífico		3,7%	85,8	1,1 pts
Total red		4,0%	84,6	1,3 pts

Segmentos de mercado

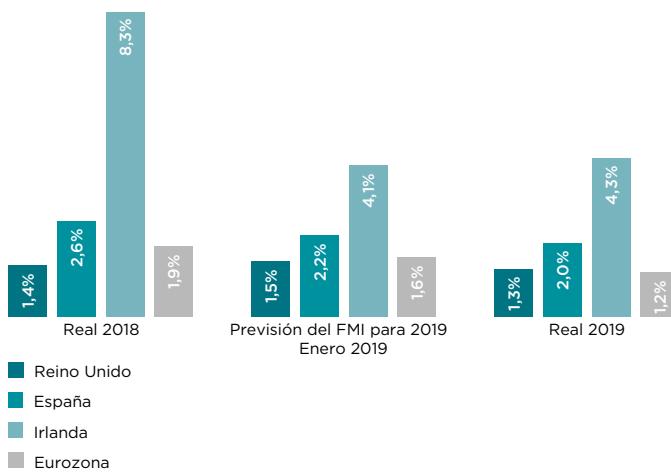
Capacidad de IAG

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019	AKO incr./ (dism.)	Coeficiente de ocupación de pasajeros	Incr./ (dism.)
Doméstico	7,3%	87,2	2,2 pts
Europa	1,7%	83,6	0,4 pts
Norteamérica	1,4%	84,1	1,8 pts
Latinoamérica y Caribe	13,3%	86,4	1,7 pts
África, Oriente Medio y Sur de Asia	1,0%	83,0	0,6 pts
Asia-Pacífico	3,7%	85,8	1,1 pts
Total red	4,0%	84,6	1,3 pts

Europa

El crecimiento del PIB de la zona euro durante el año fue del 1,2%, inferior a las previsiones que del FMI a comienzos de año y 0,7 puntos más bajo que en 2018. Como también ocurrió en el Reino Unido, el crecimiento del PIB de la zona euro se desaceleró durante el año, aunque en menor medida que en el Reino Unido. Del mismo modo que en el Reino Unido, la confianza del consumidor y el desempleo de la región continuaron en sus niveles más bajos en varios años.

Crecimiento del PIB



Juntos, los mercados europeos y domésticos de IAG continúan representando la mayor región del Grupo. El crecimiento procede del aumento tanto de la capacidad como de las frecuencias, así como de las nuevas rutas.

En los mercados domésticos de IAG, la capacidad aumentó un 7,3%, principalmente debido a los incrementos en Vueling e Iberia. Vueling lanzó nuevas rutas, entre ellas varias conexiones entre ciudades de la España peninsular y las islas Canarias. La capacidad de Iberia creció a través del aumento de las frecuencias, así como de nuevas rutas que conectan Melilla con Sevilla, Granada y Almería. El coeficiente de ocupación de pasajeros de los mercados domésticos de IAG mejoró 2,2 puntos, a pesar del fuerte incremento de la capacidad.

Los ingresos unitarios de pasaje (ingresos de pasaje por AKO) a tipos de cambio constantes en los mercados domésticos crecieron en British Airways, Iberia y Vueling.

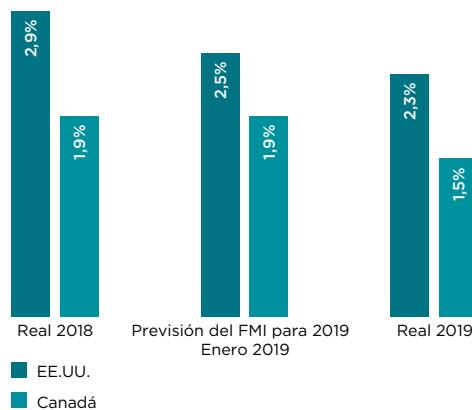
En Europa, la capacidad del Grupo se incrementó un 1,7% con respecto al año anterior. Las operaciones de LEVEL en Viena comenzaron en julio de 2018 y, por lo tanto, 2019 incluye el impacto anual completo de las rutas desde su base hasta Londres, Barcelona y París, entre otras. British Airways lanzó nuevas rutas desde Londres Gatwick a Milán, Bilbao y Almería, así como nuevos servicios para conectar Londres City con Múnich y Londres Heathrow con Valencia, entre otros. La capacidad de Iberia creció principalmente por el aumento de las frecuencias y Vueling lanzó servicios desde París a Mallorca, Copenhague, Oporto y Alicante, entre otros. El coeficiente de ocupación del Grupo en el mercado europeo mejoró 0,4 puntos.

Los ingresos unitarios de pasaje del Grupo a tipos de cambio constantes en su mercado europeo descendieron por el efecto de las bajas en Vueling, British Airways y Aer Lingus. En Iberia, los ingresos unitarios de pasaje apenas registraron cambios, sobre un ligero incremento de la capacidad.

Norteamérica

El crecimiento del PIB de EE.UU. se situó en el 2,3%, ligeramente por debajo de la cifra prevista por el FMI a comienzos de año y 0,6 puntos menos que en 2018. El crecimiento se aceleró en el primer trimestre de 2019 en respuesta al aumento del gasto público, la inversión en inventarios en el sector privado y las exportaciones, para después ralentizarse en el segundo y tercer trimestre del año. La tasa de paro siguió descendiendo y alcanzó el 3,5% en el cuarto trimestre de 2019, su tasa más baja desde 1970.

Crecimiento del PIB



El mercado norteamericano de IAG representa casi el 30% de los asientos-kilómetro ofertados (AKO) del Grupo. La capacidad se incrementó en Iberia, Aer Lingus y LEVEL, mientras que en British Airways se redujo ligeramente lo que refleja principalmente la huelga de pilotos. British Airways lanzó nuevas rutas que conectan Londres Heathrow con Pittsburg y Charleston y Aer Lingus comenzó a volar entre Dublín y Minneapolis. La capacidad también se aumentó en Aer Lingus a través del incremento de las frecuencias en varias rutas, como los servicios de Dublín a San Francisco, Seattle y Filadelfia. LEVEL comenzó a operar una nueva ruta en 2019 que conecta Barcelona con Nueva York y aumentó la capacidad de sus servicios de Barcelona a Boston y San Francisco. El incremento de la capacidad de la región también se debe al impacto anual completo de las rutas lanzadas en 2018. El coeficiente de ocupación de la región se situó entre los mejores del Grupo.

Los ingresos unitarios de pasaje en Norteamérica a tipos de cambio constantes mejoraron con respecto al año pasado. Los ingresos unitarios de pasaje de Aer Lingus registraron un gran crecimiento, sobre un incremento de la capacidad del 6,1%. Los ingresos unitarios de pasaje de British Airways experimentaron una leve mejoría con un ligero descenso de la capacidad. En 2019, la expansión de LEVEL volvió a tener un efecto ligeramente diluyente en los ingresos unitarios de pasaje del Grupo. Los ingresos unitarios de pasaje de Iberia en Norteamérica descendieron, con un incremento de la capacidad del 5,7%.

Latinoamérica y el Caribe

El crecimiento de PIB de Latinoamérica se situó en niveles considerablemente inferiores a lo que había previsto el FMI a comienzos de año, destacando en este sentido la evolución de Brasil y México frente a las previsiones. Se produjo una desaceleración del crecimiento frente a 2018 en todos los países; Ecuador entró en recesión y tanto Venezuela como Argentina se mantuvieron en recesión.

La capacidad de IAG en Latinoamérica y el Caribe se aumentó un 13,3%, incluyendo el impacto del primer año completo de operaciones de LEVEL en París. Iberia lanzó una nueva ruta para conectar Madrid con Guayaquil y aumentó las frecuencias en sus rutas de Madrid a San Salvador, Ciudad de Guatemala, Bogotá y Lima. La capacidad de British Airways se incrementó gracias a una mayor densidad de asientos en su flota de Boeing 777 de Londres Gatwick y a un aumento de las frecuencias en la ruta de Londres Gatwick a Cancún. El coeficiente de ocupación de pasajeros en esta región mejoró y siguió siendo el más alto del Grupo; además, superó en 3,8 puntos la media del sector.

Los ingresos unitarios de pasaje de Latinoamérica y el Caribe a tipos de cambio constantes descendieron considerablemente con respecto a 2018, debido en parte al aumento de la capacidad y al difícil entorno económico y político.

África, Oriente Medio y Sur de Asia

La capacidad en África, Oriente Medio y Sur de Asia se incrementó un 1,0% en 2019, debido principalmente a las nuevas rutas de British Airways. El aumento de la capacidad se explica principalmente por las nuevas rutas lanzadas por British Airways, como el servicio a Damman vía Bahréin y a Islamabad, y el aumento de las frecuencias en rutas desde Londres Heathrow a Mumbai y desde Londres Heathrow y Londres Gatwick a Marrakech. Iberia aumentó la capacidad mediante un incremento de las frecuencias en sus rutas desde Madrid a Dakar, Casablanca y Marrakech. Vueling incrementó la capacidad en sus rutas desde Barcelona a Argel, Tánger, Marrakech, Tel Aviv, Beirut y Banjul. El coeficiente de ocupación de pasajeros fue de nuevo superior al del año anterior y también se situó por encima de la media del sector.

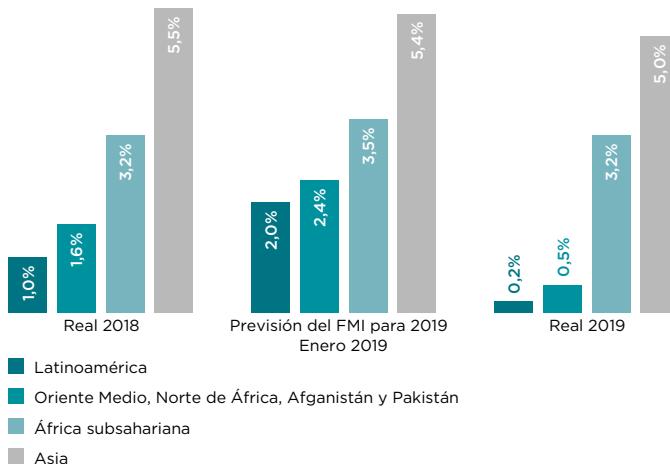
El desempeño de los ingresos unitarios de pasaje de África, Oriente Medio y Sur de Asia a tipos de cambio constantes mejoró en 2019, registrándose mejoras en British Airways e Iberia y una evolución más lenta en Vueling, debido a un incremento de la capacidad del 12,4%.

Asia-Pacífico

En Asia-Pacífico, la capacidad del Grupo aumentó con respecto al año anterior. Iberia incrementó su capacidad considerablemente, un 21,9%, debido principalmente al aumento de las frecuencias en su ruta Madrid-Tokio. British Airways aumentó la capacidad a través de una nueva ruta entre Londres Heathrow y Osaka. El coeficiente de ocupación de pasajeros mejoró 1,1 puntos sobre una capacidad un 3,7% mayor.

Los ingresos unitarios de pasaje de Asia-Pacífico a tipos de cambio constantes crecieron con respecto al año pasado. La capacidad del sector siguió creciendo durante el año tras los incrementos de 2018, pero lo hizo a un ritmo menor debido a la coyuntura económica y las dificultades derivadas de las tensiones comerciales entre EE.UU. y China.

Crecimiento del PIB



Base de preparación

El Grupo ha adoptado la nueva norma contable NIIF 16 “Arrendamientos” desde el 1 de enero de 2019 y ha aplicado el método de transición retrospectiva modificada y no ha reformulado los comparativos. La NIIF 16 elimina la clasificación de los arrendamientos como arrendamientos operativos o arrendamientos financieros e introduce un modelo contable único para los arrendatarios. En el Balance, las obligaciones futuras de pago por arrendamientos clasificados anteriormente como operativos se reconocen como deuda junto con el correspondiente activo por derecho de uso. En la Cuenta de resultados, los costes de arrendamiento operativo se reemplazan con gastos por depreciación (dentro de los gastos de las operaciones) y gastos por intereses de arrendamientos (dentro de los gastos no operativos). Para más información, véase la nota 33 de los estados financieros del Grupo.

Para ofrecer una base de comparación homogénea con los datos de 2019, el siguiente análisis utiliza datos comparativos proforma para 2018 excepto donde se indique lo contrario. Los resultados proforma de 2018 son los resultados estatutarios del Grupo con un ajuste para reflejar el efecto estimado de la NIIF 16 desde el 1 de enero de 2018 y se han elaborado usando los mismos supuestos aplicados en el ajuste de transición a la NIIF 16 a 1 de enero de 2019 (como se explica en la nota 33 del Informe y cuentas anuales del Grupo) ajustado por los nuevos arrendamientos de aviones formalizados durante 2018 y usando los tipos de interés incrementales de sus préstamos a 1 de enero de 2019. Los ajustes a los pasivos por arrendamientos de aeronaves en relación con la NIIF 16 están basados en los tipos de cambio del dólar estadounidense en la fecha de transición. Para más información, véase la sección de Indicadores clave de rendimiento.

Las cifras del ejercicio actual y las cifras comparativas de este informe se han calculado antes de partidas excepcionales y en base proforma, a menos que se indique lo contrario.

Ingresos

	2019	Incr./dism.)	
		Año sobre año a tipos de cambio constantes	Por AKO a tipos de cambio constantes
Millones de euros			
Ingresos de pasaje	22.468	3,5%	(0,5)%
Ingresos de carga	1.117	(7,2)%	
Otros ingresos	1.921	11,3%	
Total ingresos	25.506	3,5%	

Ingresos de pasaje

Los ingresos de pasaje del Grupo crecieron un 5,0% con respecto al año anterior, con un efecto cambiario positivo cifrado en 1,5 puntos, mientras que la capacidad se incrementó un 4,0%. A tipos de cambio constantes, los ingresos unitarios de pasaje descendieron un 0,5% a causa de la caída del *yield* (ingresos de pasaje/pasajeros-kilómetro transportados), que se redujo un 2,0%, pero con un incremento en el coeficiente de ocupación de pasajeros de 1,3 puntos. Los ingresos unitarios de pasaje a tipos de cambio constantes aumentaron en British Airways y Vueling, se mantuvieron constantes en Aer Lingus y descendieron en Iberia.

El Grupo transportó más de 118 millones de pasajeros, lo que supone un aumento del 4,7% con respecto al año anterior, y el coeficiente de ocupación de pasajeros mejoró en todo el Grupo. El Net Promoter Score del Grupo en 2019 fue del 25,8%, lo que supone 9,5 puntos más que el año anterior. Este aumento se debió a la mejora en la regularidad, así como a las mejoras continuadas en los productos y los servicios. Vueling perfeccionó su gestión de las incidencias en las operaciones y su capacidad de adaptación a ellas, lo que marcó una importante diferencia para los clientes en vista de las considerables incidencias relacionadas con el control del tráfico aéreo una vez más en 2019. El Net Promoter Score mejoró en British Airways, Iberia y Vueling y se mantuvo constante en Aer Lingus en un contexto caracterizado por mayores dificultades para mantener la puntualidad en el aeropuerto de Dublín.

Ingresos de carga

El 2019 fue un año difícil para el transporte aéreo de mercancías global en el que los volúmenes del sector descendieron un 3,3% frente a 2018. La reducción de la demanda tuvo su origen en las tensiones comerciales entre EE.UU. y China y en el deterioro del sector de la producción en Europa, especialmente en Alemania. La evolución de IAG Cargo fue mejor que la del conjunto del mercado y cabe atribuirla a su estrategia de centrarse en los productos premium. Los volúmenes de IAG descendieron un 2,4%, con una caída del yield del 4,9% a tipos de cambio constantes, lo que provocó un descenso de los ingresos de carga del 7,2% a tipos de cambio constantes. Los productos premium, como Constant Climate y Critical, tuvieron un mejor comportamiento que la carga general y se registró un crecimiento en los movimientos de productos perecederos de Constant Fresh, sobre todo procedentes de Latinoamérica y África. Los sectores de industria, como las piezas para automóviles, cayeron de forma significativa. IAG Cargo puso en marcha unas nuevas instalaciones con control de temperatura en Madrid, que obtuvieron la certificación de Prácticas de Buena Distribución (*Good Distribution Practice*) en febrero. Las nuevas instalaciones han sido acogidas favorablemente por los clientes y aportan el potencial de generación de nuevos ingresos al *hub* de España.

Otros ingresos

La partida de Otros ingresos aumentó un 14,1%, cifra que se sitúa en el 11,3% a tipos de cambio constantes. Los ingresos crecieron en el negocio de mantenimiento a terceros (MRO) de Iberia, gracias a una mayor actividad de revisión de motores. BA Holidays siguió creciendo y beneficiándose del marketing y un mayor énfasis en las mejoras de TI, lo que se tradujo en mayores tasas de conversión en reservas. La partida de Otros ingresos también se vio impulsada por IAG Loyalty, que incrementó la venta de puntos Avios a sus socios.

Ingresos totales

Los ingresos totales del Grupo crecieron un 5,1%, un 3,5% a tipos de cambio constantes.

Costes unitarios excluyendo el combustible

A tipos de cambio constantes, los costes unitarios totales excluyendo el combustible disminuyeron un 0,1%. Los costes unitarios de aerolínea excluyendo el combustible (ajustados por los gastos asociados con la generación de Otros ingresos, que generalmente representan los costes de handling y mantenimiento para otras aerolíneas, los productos no relacionados con vuelos de BA Holidays y los costes asociados con diversos flujos de ingresos no relacionados con vuelos) se redujeron un 0,9%. Los costes unitarios de aerolínea excluyendo el combustible mejoraron en todo el Grupo gracias a las iniciativas de ahorro de costes y al crecimiento eficiente; así, la inversión de Vueling en capacidad de respuesta, adaptación al cambio y gestión de incidencias redujo los costes de asistencia al pasajero derivados de los continuados problemas derivados del Control del Tráfico Aéreo en Europa.

Gastos antes de partidas excepcionales

Gastos de personal

Durante el ejercicio, los gastos de personal antes de partidas excepcionales aumentaron un 3,1%. A tipos de cambio constantes, los costes unitarios de personal mejoraron un 1,4%, debido principalmente a las iniciativas de gestión, a las mejoras de productividad, al efecto de las huelgas en British Airways sobre la retribución variable y al último trimestre de efecto interanual positivo derivado del cierre del plan de pensiones NAPS en British Airways en marzo de 2018. Esto se compensó en parte con los incrementos salariales registrados en todas las aerolíneas, por lo general vinculados a la inflación.

En 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 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 se tradujeron en una reducción del pasivo por prestaciones definidas de 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 el año anterior) y una reducción del coste por servicios prestados corriente.

En total, el número medio de empleados aumentó un 2,0% en el conjunto del Grupo, lo que situó la plantilla media en 66.034. La productividad, expresada como asientos-kilómetro ofertados (AKO) por plantilla equivalente, aumentó un 1,9% y mejoró en British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus.

Gastos de personal

	Incr./(dism.)		
	Año sobre año a tipos de cambio constantes	Por AKO a tipos de cambio constantes	
Millones de euros	2019		
Gastos de personal	4.962	2,6%	(1,4)%
Productividad			
	Incr./(dism.)		
	Año sobre año a tipos de cambio constantes		
Productividad	5.115	1,9%	
Plantilla media equivalente	66.034	2,0%	

Gastos de combustible y derechos de emisión

Los gastos de combustible y derechos de emisión aumentaron un 14,0% en 2019, debido principalmente a que las ganancias obtenidas con las coberturas en 2018 no se repitieron en 2019, algo que se compensó parcialmente por la debilidad del dólar estadounidense y las eficiencias operativas. El Grupo cubre con antelación sus compras de combustible, generalmente mediante el incremento gradual de la cobertura a lo largo de tres años. Este programa de coberturas atenúa los efectos de la subida (o bajada) de los precios y el 2018 se benefició especialmente de que los precios hubieran sido fijados a precios más bajos en años anteriores. El Grupo también mejoró la eficiencia en el consumo de combustible gracias a los aviones de nueva generación y este consumo se redujo aún más con las mejoras en los procedimientos operativos aplicadas en las aerolíneas. A tipos de cambio constantes y en base unitaria, los gastos de combustible aumentaron un 5,7%.

Gastos de combustible y derechos de emisión

Millones de euros	2019	Incr./(dism.)	
		Año sobre año a tipos de cambio constantes	Por AKO a tipos de cambio constantes
Gastos de combustible y derechos de emisión	6.021	10,0%	5,7%

Tendencia del precio de combustible (USD/tonelada métrica)



Gastos asociados a proveedores

Los gastos totales asociados a proveedores aumentaron un 5,1% durante el año, con 0,9 puntos de efecto adverso de los tipos de cambio. A tipos de cambio constantes y en base unitaria, los gastos asociados a proveedores aumentaron un 0,2%.

Gastos asociados a proveedores

Millones de euros	2019	Incr./(dism.)	
		Año sobre año a tipos de cambio constantes (proforma)	Año sobre año a tipos de cambio constantes (estatutario)
Gastos asociados a proveedores por AKO a tipos de cambio constantes		0,2%	
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	2.972	7,4%	7,1%
Tasas de aterrizaje y de navegación	2.221	0,8%	0,8%
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	2.092	8,5%	10,2%
Propiedad, TI, y otros gastos	811	1,9%	(12,5)%
Gastos comerciales	1.038	(2,8)%	(2,8)%
Diferencias de tipos de cambio	(7)	nm	nm

A tipos de cambio constantes, los costes unitarios asociados a proveedores de British Airways aumentaron debido a la inversión en el cliente (catering y salas VIP), a los costes incrementales de BA Holidays (que repercuten en la partida de Handling, catering y otros gastos de explotación) y a la inflación, lo que se compensó parcialmente con varias indemnizaciones no recurrentes recibidas en relación con el fallo informático de 2017, los retrasos en las entregas de aviones y los problemas en los motores, así como con las iniciativas de ahorro de costes. A tipos de cambio constantes, los costes unitarios asociados a proveedores de Iberia crecieron debido al incremento de los Gastos de mantenimiento y otros gastos de flota en relación con el negocio de mantenimiento a terceros (MRO), con el correspondiente aumento en la partida de Otros ingresos, compensado en parte con el descenso de los costes de venta debido al crecimiento del canal de venta directo y las continuas iniciativas de ahorro de costes. A tipos de cambio constantes, los costes unitarios asociados a proveedores de Vueling mejoraron considerablemente gracias al descenso de los costes por incidencias, en línea con la mejora del rendimiento operativo, así como a la introducción de un plan de acción para identificar oportunidades de ahorro ante la desaceleración de la demanda. Este efecto se compensó parcialmente con la inversión para mejorar la capacidad de adaptación operativa del negocio, con el fin de mitigar el impacto de las incidencias derivadas del control del tráfico aéreo. A tipos de cambio constantes, los costes unitarios asociados a proveedores de Aer Lingus aumentaron debido al crecimiento de los costes de mantenimiento y handling, lo que se compensó parcialmente con las iniciativas continuas de ahorro de costes y el crecimiento eficiente.

Por categoría de gasto:

Los gastos de handling, catering y otros gastos de explotación crecieron un 8,7%; excluyendo el efecto de los tipos de cambio, aumentaron un 7,4%. Más de la mitad de este incremento se debió a una mayor capacidad, habiéndose transportado un 4,7% más de pasajeros durante el año, y a un aumento de la actividad en BA Holidays, con el correspondiente incremento en Otros ingresos. Los costes también subieron debido al efecto de las incidencias provocadas por la huelga de pilotos en British Airways y los aumentos de los precios en los contratos de proveedores. El Grupo siguió centrándose en mejorar la propuesta al cliente invirtiendo en salas VIP, catering y prestación de servicios.

Las tasas de aterrizaje y navegación aumentaron un 1,7%; excluyendo el efecto de los tipos de cambio, el crecimiento fue del 0,8%. Los costes subieron principalmente por una mayor actividad, con un aumento de las horas de vuelo del 3,0% y de los segmentos volados de un 2,8%, contrarrestado por la reducción de las tasas de navegación en Vueling y Aer Lingus y los descuentos de Londres Gatwick a British Airways.

Los gastos de mantenimiento y otros costes de flota

aumentaron un 12,7%; excluyendo el efecto de los tipos de cambio, subieron un 8,5%. El incremento se debió al aumento de las horas de vuelo, que crecieron un 3,0% al incremento de los precios contractuales de mantenimiento, a costes adicionales de componentes en Aer Lingus y a los costes adicionales asociados con el negocio de mantenimiento a terceros de Iberia. Los incrementos de los costes se compensaron en parte con las mejoras negociadas en los contratos de "pay-as-you-go" (pago por uso) y con las indemnizaciones recibidas de los fabricantes relacionados con los problemas de disponibilidad de aviones.

Los gastos de propiedad, TI y otros gastos crecieron un 2,8%; excluyendo el efecto de los tipos de cambio, aumentaron un 1,9%. Este incremento se debe al crecimiento de la capacidad, con menores costes en base unitaria. Esta mejora se debe al impacto de la indemnización no recurrente recibida de proveedores por el fallo informático que sufrió British Airways en 2017. Esto se compensó en parte con la inversión en resiliencia e infraestructura de TI, así como los aumentos vinculados a la inflación en alquileres y tasas.

Los gastos comerciales descendieron un 0,8%; excluyendo el efecto de los tipos de cambio, decrecieron un 2,8%. Los gastos comerciales se beneficiaron de la reducción de las comisiones, vinculada al crecimiento del nuevo modelo de distribución, junto con los efectos positivos derivados de la combinación de canales comerciales, con un incremento de las ventas directas. British Airways se benefició de una iniciativa para reducir los costes de las tarjetas de crédito. Iberia consiguió mejoras de la eficiencia gracias a una inversión de marketing personalizada, lo que se compensó en parte con los costes de marketing relacionados con la inversión de British Airways en su centenario y el diseño del nuevo uniforme.

Costes de propiedad

Los costes de propiedad del Grupo aumentaron un 5,8%; excluyendo el efecto de los tipos de cambio, crecieron un 5,4%. Este incremento responde a la depreciación adicional de los nuevos aviones, así como a la depreciación relacionada con las inversiones en densificación y conectividad y de la terminal del aeropuerto JFK de Nueva York. El aumento de los costes de propiedad se compensó parcialmente con una reducción de las revisiones de motores, en paralelo a la retirada de la flota de Boeing 747 en British Airways. Los nuevos aviones están contribuyendo a reducir las emisiones de carbono y de los gastos de combustible.

	Millones de euros	2019	Incr./(dism.)
Por AKO a tipos de cambio constantes			Año sobre año a tipos de cambio constantes (proforma)
Costes de propiedad	2.111	5,4%	Año sobre año a tipos de cambio constantes (estatutario)

	Número de flota	2019	Incr./(dism.)
Corto radio	394	3,7%	Año sobre año
Largo radio	204	5,7%	
	598	4,4%	

	Entregas de aviones	2019	2018
Familia Airbus A320	32	28	
Airbus A330	3	6	
Airbus A350	8	2	
Boeing 787	-	5	
Embraer E190	2	1	
Total	45	42	

Efecto de los tipos de cambio antes de partidas excepcionales

El impacto de los tipos de cambio se calcula 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 mayoría de las 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 normalmente generan un déficit, que se gestiona y se cubre parcialmente. En total, en 2019 el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales del Grupo se vio favorecido por un efecto positivo de los tipos de cambio de 67 millones de euros.

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.

	2019		
Millones de euros favorable/(adverso)	Impacto de las conversiones	Impacto de las transacciones	Efecto total de los tipos de cambio
Efecto total de los tipos de cambio sobre los ingresos	68	325	393
Efecto total de los tipos de cambio sobre los gastos de las operaciones	(58)	(268)	(326)
Efecto total de los tipos de cambio sobre el beneficio de las operaciones	10	57	67

Los tipos de cambio del Grupo fueron los siguientes:

	2019	2018	Incr./ (dism.)
Conversión - Balance de situación			
EUR a GBP	1,18	1,11	6,3%
Conversión - Cuenta de resultados (media ponderada)			
EUR a GBP	1,13	1,13	-
Transacción (media ponderada)			
EUR a GBP	1,13	1,13	-
USD a EUR	1,12	1,18	(5,1)%
USD a GBP	1,27	1,33	(4,5)%

Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales

En resumen, el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales del Grupo durante el ejercicio fue de 3.285 millones de euros, lo que supone una reducción de 200 millones de euros frente al año anterior (un descenso de 1.065 millones de euros en base estatutaria después de partidas excepcionales, debido principalmente a un crédito excepcional correspondiente a pensiones en 2018 y a un gasto excepcional correspondiente a pensiones en 2019). El margen operativo del Grupo descendió 1,5 puntos, hasta el 12,9%. Estos resultados reflejan la huelga sufrida por British Airways y las incidencias en Londres Heathrow durante el verano, que se tradujeron en un efecto adverso de aproximadamente 170 millones de euros. Durante la segunda mitad del año, la debilidad y las incidencias experimentadas por los segmentos de bajo coste del Grupo también tuvieron un efecto adverso de aproximadamente 45 millones de euros.

Resultados financieros de las compañías operativas

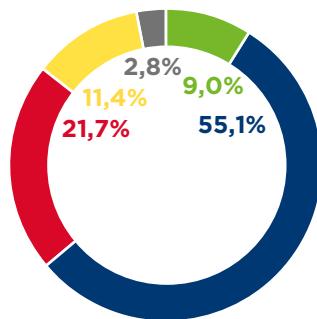
	British Airways Millones de libras esterlinas			Aer Lingus Millones de euros			Iberia Millones de euros			Vueling Millones de euros		
	2019	Incr./ (dism.) ¹	Incr./ (dism.) ²	2019	Incr./ (dism.) ¹	Incr./ (dism.) ²	2019	Incr./ (dism.) ¹	Incr./ (dism.) ²	2019	Incr./ (dism.) ¹	Incr./ (dism.) ²
AKO	186.170	0,9%	0,9%	30.255	4,2%	4,2%	73.354	7,6%	7,6%	38.432	2,7%	2,7%
Coeficiente de ocupación (%)	83,6	1,1pts	1,1pts	81,8	0,8pts	0,8pts	87,2	1,7pts	1,7pts	86,9	1,5pts	1,5pts
Ingresos de pasaje	11.899	2,9%	2,9%	2.060	6,1%	6,1%	4.053	7,3%	7,3%	2.437	5,2%	5,2%
Ingresos de carga	711	(7,6)%	(7,6)%	54	0,6%	0,6%	291	5,8%	5,8%	-	-	-
Otros ingresos	680	7,6%	7,6%	11	(16,8)%	(16,8)%	1.301	16,2%	16,2%	18	(14,8)%	(14,8)%
Total ingresos	13.290	2,5%	2,5%	2.125	5,8%	5,8%	5.645	9,2%	9,2%	2.455	5,0%	5,0%
Gastos de combustible y derechos de emisión	3.237	10,6%	10,6%	460	20,6%	20,6%	1.202	17,6%	17,6%	548	12,1%	12,1%
Gastos de personal	2.529	(0,2)%	(0,2)%	405	8,8%	8,8%	1.164	6,7%	6,7%	301	8,2%	8,2%
Gastos asociados a proveedores	4.497	2,0%	(0,7)%	854	5,9%	11,9%	2.392	10,5%	10,6%	1.116	3,3%	1,5%
EBITDA	3.027	(2,1)%	1,8%	406	(9,6)%	(17,3)%	887	(0,5)%	(0,9)%	490	0,0%	4,0%
Costes de propiedad	1.106	3,7%	8,5%	130	(5,5)%	(30,1)%	390	8,8%	(14,8)%	250	10,6%	(7,7)%
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	1.921	(5,1)%	(1,6)%	276	(11,4)%	(9,5)%	497	(6,7)%	13,8%	240	(9,3)%	19,7%
Margen operativo	14,5%	(1,1)pts	(0,6)pts	13,0%	(2,5)pts	(2,2)pts	8,8%	(1,5)pts	0,4pts	9,8%	(1,5)pts	1,4pts
Peniques de £ o céntimos de €												
Yield de pasaje por PKT	7,65	0,6%	0,6%	8,32	0,8%	0,8%	6,33	(2,3)%	(2,3)%	7,30	0,7%	0,7%
Ingresos de pasaje por AKO	6,39	2,0%	2,0%	6,81	1,8%	1,8%	5,52	(0,3)%	(0,3)%	6,34	2,4%	2,4%
Total ingresos por AKO	7,14	1,6%	1,6%	7,02	1,5%	1,5%	7,69	1,5%	1,5%	6,39	2,3%	2,3%
Costes de combustible por AKO	1,74	9,6%	9,6%	1,52	15,6%	15,6%	1,64	9,3%	9,3%	1,43	9,2%	9,2%
Costes excluido el combustible por AKO	4,37	0,6%	(0,3)%	4,59	1,2%	0,8%	5,38	1,4%	(1,2)%	4,34	2,5%	(1,5)%
Total costes por AKO	6,11	3,0%	2,3%	6,11	4,5%	4,2%	7,02	3,2%	1,1%	5,76	4,1%	0,9%

1 Proforma

2 Estatutario

Resultados financieros por marca

Capacidad



- Aer Lingus
- British Airways
- Iberia
- Vueling
- Otras compañías del Grupo



El beneficio de las operaciones de **British Airways** fue de 1.921 millones de libras esterlinas, excluyendo partidas excepcionales, lo que supone 104 millones de libras esterlinas menos que en el ejercicio anterior, con un aumento de la capacidad del 0,9%.

Los ingresos unitarios de pasaje aumentaron durante el año, con *yields* más altos, gracias al buen comportamiento del mercado *premium* norteamericano y al aumento del coeficiente de ocupación.

Los costes unitarios excluido el combustible crecieron durante el año debido al crecimiento de BA Holidays. Excluyendo el efecto de BA Holidays, los costes unitarios excluido el combustible descendieron gracias a las iniciativas de gestión y las indemnizaciones recibidas de proveedores, compensadas parcialmente por la inversión en el cliente y los incrementos contractuales de los precios.

En conjunto, el margen operativo de British Airways se redujo 1,1 puntos hasta el 14,5%.

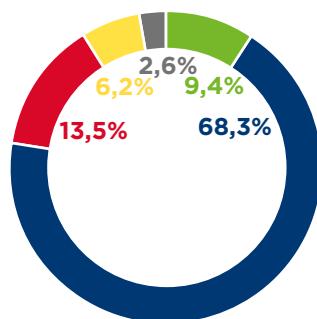


El beneficio de las operaciones de **Iberia** antes de partidas excepcionales ascendió a 497 millones de euros, lo que supone un descenso de 36 millones de euros respecto al ejercicio anterior, alcanzando un margen operativo del 8,8%. La capacidad creció un 7,6% durante el año, con una leve reducción de los ingresos unitarios de pasaje a consecuencia del descenso del *yield*, parcialmente contrarrestado por el incremento del coeficiente de ocupación de pasajeros.

Los costes unitarios totales de Iberia crecieron, pero mejoraron a tipos de cambio constantes. El aumento de los costes se debió principalmente a los incrementos de los precios vinculados con el IPC y al mayor volumen de trabajos realizados por el negocio de mantenimiento a terceros de Iberia (MRO), así como a los mayores gastos de combustible. Esto se compensó en parte con los descensos de los costes comerciales derivados del crecimiento del canal directo y otras iniciativas de ahorro de costes de marketing. Los costes unitarios de personal continuaron mejorando, con fuertes incrementos de la productividad a través de iniciativas de eficiencia.

En 2019, la partida de Otros ingresos de Iberia también aumentó un 16,2%, principalmente por su negocio MRO.

Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales



- Aer Lingus
- British Airways
- Iberia
- Vueling
- Otras compañías del Grupo



El beneficio de las operaciones de **Aer Lingus** fue de 276 millones de euros, un descenso de 35 millones de euros con respecto al año anterior. La capacidad aumentó un 4,2% por la incorporación de una nueva ruta que conecta Dublín con Minneapolis y por la mayor capacidad ofrecida en los servicios a San Francisco, Seattle y Filadelfia.

El margen operativo de Aer Lingus bajó 2,5 puntos, hasta el 13,0%. Los ingresos unitarios de pasaje aumentaron, con una sólida evolución en el largo radio y un comportamiento positivo de los ingresos complementarios, a pesar de las condiciones difíciles en los mercados europeos.

Los costes unitarios excluido el combustible de Aer Lingus aumentaron, debido principalmente al aumento en los costes de mantenimiento y handling, así como a las subidas salariales vinculadas a la inflación, lo que se compensó parcialmente con las iniciativas continuas de ahorro de costes y el crecimiento eficiente. Los costes unitarios de combustible subieron con respecto al año anterior, en respuesta al encarecimiento de los precios de mercado, con unas posiciones de cobertura favorables que se liquidaron durante el año.



Vueling registró un beneficio de las operaciones de 240 millones de euros durante el año, lo que supone un descenso de 24 millones de euros. Su margen operativo se redujo 1,5 puntos con respecto al año anterior, hasta el 9,8%.

Vueling ajustó su capacidad para compensar la desaceleración de la demanda, aunque el efecto de los incidentes en Barcelona y las huelgas afectaron a los ingresos. Se puso en marcha un nuevo plan de protección frente a las incidencias, lo que provocó un aumento de costes, pero que se vio compensado con el plan de acción de Vueling para afrontar la desaceleración de la demanda identificando oportunidades de ahorro. También crecieron los costes por una mayor factura del combustible y el aumento de los precios vinculados a la inflación en los contratos con proveedores.

Vueling invirtió en un plan de protección centrado en el control del tráfico aéreo para proteger sus operaciones frente al impacto de futuras incidencias, de acuerdo con su estrategia NEXT y con el fin de reducir los posibles costes futuros relacionados con las interrupciones del servicio, como indemnizaciones, y el impacto sobre los ingresos.

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.

Después de que British Airways alcanzara un acuerdo de liquidación con los Administradores de su plan de pensiones APS, el Grupo reconoció un cargo operativo neto excepcional y no monetario de 672 millones de euros, relacionado con el aumento de los pasivos por prestación definida según la NIC 19 de APS. Este acuerdo de liquidación, aprobado por el Alto Tribunal británico en noviembre de 2019, pone fin a un litigio sobre los incrementos de las pensiones que comenzó en 2013.

En 2018, British Airways cerró su plan de pensiones NAPS a devengos futuros y su plan de pensiones BARP a futuras aportaciones, sustituyéndolos por un nuevo plan de aportación definida. Estos cambios provocaron una ganancia neta extraordinaria de 678 millones de euros. British Airways también registró el coste derivado de equiparar los efectos de las Pensiones Mínimas Garantizadas, lo que se tradujo en un cargo de 94 millones de euros en los gastos de personal y unos costes de restructuración de 136 millones de euros.

Gastos no operativos e impuestos

Los gastos no operativos netos después de partidas excepcionales se situaron en 338 millones de euros, lo que representó un descenso frente a los 521 millones de euros registrados el año pasado. La conversión de las partidas del balance no cubiertas y los movimientos en las coberturas y la deuda relacionada con aviones denominada en dólares estadounidenses generó una ganancia neta. Esto se compensó en parte con unos mayores costes de financiación debido a la amortización acelerada de los bonos y al interés devengado sobre los bonos emitidos en 2019.

Impuestos

Una amplia mayoría de las actividades del Grupo están sujetas a impuestos en los países donde se ubican las principales operaciones, que son Reino Unido, España e Irlanda, con tipos impositivos en 2019 del 19%, el 25% y el 12,5%, respectivamente. El tipo impositivo efectivo del Grupo antes de partidas excepcionales para el ejercicio fue del 19% (2018: 18%) y el cargo fiscal en la cuenta de resultados fue de 560 millones de euros (2018: 542 millones de euros).

No hubo crédito a la Cuenta de resultados asociado a la partida excepcional de 2019, ya que el valor del superávit contable ya es neto del 35% de impuestos en origen.

Beneficio después de impuestos y beneficios por acción (BPA)

El beneficio después de impuestos antes de partidas excepcionales se situó en 2.387 millones de euros, lo que supone un descenso del 1,4%. Este descenso recoge la caída del beneficio de las operaciones debido al efecto de la huelga de pilotos en British Airways y al notable encarecimiento del combustible, lo que se vio compensado parcialmente con las iniciativas continuadas de ahorro de costes y los ajustes de capacidad ante la desaceleración de la demanda. El beneficio por acción ajustado antes de partidas excepcionales es un indicador clave de rendimiento y creció un 1,7% durante el ejercicio, reflejando el descenso del beneficio de las operaciones, contrarrestado por una base menor de acciones, ya que el número de acciones se redujo tras el programa de recompra completado en 2018 y la amortización del bono convertible en 2019.

El beneficio después de impuestos y partidas excepcionales se situó en 1.715 millones de euros (2018 proforma: 2.838 millones de euros; 2018 estatutario: 2.897 millones de euros), un 39,6% menos debido al cargo extraordinario relacionado con pensiones en 2019, frente a la ganancia neta extraordinaria de 2018.

Dividendos

El Consejo de Administración ha propuesto un dividendo complementario para los accionistas de 17,0 céntimos de euro por acción, lo que eleva el dividendo del ejercicio a 31,5 céntimos de euro por acción. Sujeto a su aprobación en la Junta General de Accionistas, el dividendo complementario se abonará el 6 de julio de 2020 a los accionistas que figuren en el registro de la sociedad el 3 de julio de 2020.

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
- La intención de distribuir rentabilidad al accionista regularmente a medio y largo plazo.

La Compañía ha recibido pagos de cada una de las cuatro principales aerolíneas en 2019. Los pagos de British Airways pueden desencadenar aportaciones adicionales a los planes de pensiones si superan unos umbrales establecidos de antemano, y en 2019 se acordó un aumento del umbral al 50% del beneficio después de impuestos hasta septiembre de 2022; véase la nota 30 de los estados financieros.

La situación de las reservas distribuibles de la Compañía fue sólida, con una disponibilidad de 5.200 millones de euros a 31 de diciembre de 2019 (2018: 5.700 millones de euros).

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

El Informe Anual español de Gobierno Corporativo de International Consolidated Airlines Group, S.A. correspondiente al ejercicio 2019, preparado conforme al modelo aprobado por la Circular 2/2018, de 12 de junio, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores forma parte integrante de este Informe de Gestión y, desde la fecha de publicación del Informe Anual 2019, se encuentra disponible en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y en la página web corporativa de International Consolidated Airlines Group, S.A., quedando incorporado por referencia a todos los efectos oportunos.

Informe de Verificación Independiente del Estado de Información No Financiera Consolidado correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2019

**INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A. Y
SOCIEDADES DEPENDIENTES**

INFORME DE VERIFICACIÓN INDEPENDIENTE DEL ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA CONSOLIDADO

A los accionistas de International Consolidated Airlines Group, S.A.:

De acuerdo al artículo 49 del Código de Comercio hemos realizado la verificación, con el alcance de seguridad limitada, del Estado de Información No Financiera Consolidado adjunto (en adelante EINF) correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2019, de International Consolidated Airlines Group, S.A. y sociedades dependientes (en adelante, el Grupo) que forma parte del Informe de Gestión Consolidado del Grupo.

El contenido del EINF incluye información adicional a la requerida por la normativa mercantil vigente en materia de información no financiera que no ha sido objeto de nuestro trabajo de verificación. En este sentido, nuestro trabajo se ha limitado exclusivamente a la verificación de la información identificada en el apartado "Tabla de contenidos" incluido en el EINF adjunto.

Responsabilidad de los Administradores

La formulación del EINF incluido en el Informe de Gestión Consolidado del Grupo, así como el contenido del mismo, es responsabilidad de los Administradores de International Consolidated Airlines Group, S.A. El EINF se ha preparado de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios de los *Sustainability Reporting Standards* de *Global Reporting Initiative* (estándares GRI) seleccionados, así como aquellos otros criterios descritos de acuerdo a lo mencionado para cada materia en el apartado "Tabla de contenidos" del citado Estado.

Esta responsabilidad incluye asimismo el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que el EINF esté libre de incorrección material, debida a fraude o error.

Los administradores de International Consolidated Airlines Group, S.A. son también responsables de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación del EINF.

Nuestra independencia y control de calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA, por sus siglas en inglés) que está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICC 1) y mantiene, en consecuencia, un sistema global de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relativos al cumplimiento de requerimientos de ética, normas profesionales y disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

El equipo de trabajo ha estado formado por profesionales expertos en revisiones de Información no Financiera y, específicamente, en información de desempeño económico, social y medioambiental.

Nuestra responsabilidad

Nuestra responsabilidad es expresar nuestras conclusiones en un informe de verificación independiente de seguridad limitada basándonos en el trabajo realizado. Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de acuerdo con los requisitos establecidos en la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 Revisada en vigor, "Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría o de la Revisión de Información Financiera Histórica" (NIEA 3000 Revisada) emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y con la Guía de Actuación sobre encargos de verificación del Estado de Información No Financiera emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España.

En un trabajo de seguridad limitada los procedimientos llevados a cabo varían en su naturaleza y momento de realización, y tienen una menor extensión, que los realizados en un trabajo de seguridad razonable y, por lo tanto, la seguridad que se obtiene es sustancialmente menor.

Nuestro trabajo ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, así como a las diversas unidades del Grupo que han participado en la elaboración del EINF, en la revisión de los procesos para recopilar y validar la información presentada en el EINF y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- ▶ Reuniones con el personal del Grupo para conocer el modelo de negocio, las políticas y los enfoques de gestión aplicados, los principales riesgos relacionados con esas cuestiones y obtener la información necesaria para la revisión externa.
- ▶ Análisis del alcance, relevancia e integridad de los contenidos incluidos en el EINF del ejercicio 2019 en función del análisis de materialidad realizado por el Grupo y descrito en el apartado "Información General", considerando contenidos requeridos en la normativa mercantil en vigor.
- ▶ Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en el EINF del ejercicio 2019.
- ▶ Revisión de la información relativa a los riesgos, las políticas y los enfoques de gestión aplicados en relación a los aspectos materiales presentados en el EINF del ejercicio 2019.
- ▶ Comprobación, mediante pruebas, en base a la selección de una muestra, de la información relativa a los contenidos incluidos en el EINF del ejercicio 2019 y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información.
- ▶ Obtención de una carta de manifestaciones de los Administradores y la Dirección.

Conclusión

Basándonos en los procedimientos realizados en nuestra verificación y en las evidencias que hemos obtenido no se ha puesto de manifiesto aspecto alguno que nos haga creer que el EINF del Grupo correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2019 no ha sido preparado, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios de los estándares GRI seleccionados, así como aquellos otros criterios descritos de acuerdo a lo mencionado para cada materia en el apartado "Tabla de contenidos" del citado Estado.

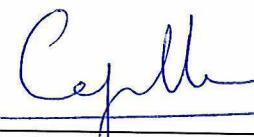
Uso y distribución

Este informe ha sido preparado en respuesta al requerimiento establecido en la normativa mercantil vigente en España, por lo que podría no ser adecuado para otros propósitos y jurisdicciones.

ERNST & YOUNG, S.L.

Col·legi
de Censors Jurats
de Comptes
de Catalunya

ERNST & YOUNG, S.L.



Antonio Capella Elizalde

2020 Núm. 20/20/02444

IMPORT COL·LEGAL: 30,00 EUR

.....

Informe sobre treballs diferents
a l'auditoria de comptes

.....

3 de marzo de 2020

Estado de información no financiera consolidado

El presente estado se elaboró de conformidad con 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 y forma parte del Informe de Gestión del Grupo.

Ofrecemos información sobre cuestiones medioambientales, sociales, laborales y sobre derechos humanos que es pertinente respecto de la actividad empresarial de la sociedad e importante para su ejecución.

ÍNDICE

Información general

2 Modelo de negocio

3 General

Cuestiones sociales y relativas al personal

4 Enfoque de gestión

5 Resultados e indicadores clave de rendimiento

10 Organización del trabajo

11 Salud y seguridad

12 Relaciones laborales

13 Formación

14 Accesibilidad

14 Igualdad

Medio ambiente

15 Enfoque de gestión

19 Resultados

20 Contaminación

22 Economía circular y prevención y gestión de residuos

23 Uso sostenible de los recursos

25 Cambio climático

29 Biodiversidad

Derechos humanos

30 Enfoque de gestión

30 Procedimientos de diligencia debida

Lucha contra la corrupción y el soborno

31 Enfoque de gestión

31 Información relativa a la lucha contra la corrupción y el soborno

Otra información sobre la sociedad

32 Enfoque de gestión

32 Compromiso con el desarrollo sostenible

33 Sostenibilidad de la cadena de suministro

34 Gestión de las relaciones con los consumidores

34 Información fiscal

Apéndice

35 Tabla de contenidos

Secciones extraídas del Informe de Gestión como referencia:

38 Modelo de negocio

40 Gestión del riesgo y principales factores de riesgo

Modelo de negocio

Breve descripción del modelo de negocio del Grupo, incluidos su entorno empresarial, su organización y su estructura

IAG combina aerolíneas líderes de Irlanda, el Reino Unido y España permitiéndoles reforzar su presencia en el mercado de la aviación manteniendo las operaciones de sus marcas propias.

Cada una de las aerolíneas se dirige a áreas geográficas y mercados de clientes diferentes, lo cual pone a disposición de 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 las aerolíneas de una mayor capacidad para invertir en productos y nuevos servicios gracias a la mejora de su sólida financiera. IAG es la sociedad matriz del Grupo y, como tal, 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 tiene acceso a una plataforma integrada común que potencia la eficiencia y la simplicidad, permitiendo al mismo tiempo que cada compañía operadora alcance sus propios objetivos de desempeño y mantenga su identidad propia.

Mercados en los que opera

Consúltense la sección **Modelo de negocio en la página 38**.

Objetivos y estrategias

Nuestra visión es convertirnos en el grupo de aerolíneas líder a escala mundial y aumentar al máximo la creación de valor sostenible para nuestros accionistas y clientes.

Nuestras prioridades estratégicas son las siguientes:

- Fortalecer una cartera de marcas y negocios de primer nivel;
- Reforzar las posiciones de liderazgo mundial; y
- Mejorar la plataforma integrada común.

Alcanzamos nuestras prioridades a través de:

- Una oferta comercial sin competencia;
- Crecimiento sostenible y creador de valor; y
- Eficiencia e innovación.

Principales factores y tendencias que pueden afectar a su futura evolución

Consúltense la sección **Gestión de riesgos y principales factores de riesgo en la página 40**.

General

Mención en el informe del marco contable nacional, europeo o internacional utilizado para seleccionar los indicadores clave de rendimiento

Redactamos nuestros informes de acuerdo con las normas de divulgación que les corresponden y las de reciente aparición para asegurarnos de presentar datos pertinentes y significativos sobre nuestro desempeño en materia de sostenibilidad. Eso incluye el cumplimiento de nuestras obligaciones derivadas de la Directiva de la UE 2014/95/UE sobre la divulgación de información no financiera y su transposición en el Reino Unido y España. Nuestro punto de referencia secundario son las normas sobre informes de sostenibilidad de la Iniciativa de Informes Global (*Global Reporting Initiative, GRI*). Adecuamos nuestros informes para aerolíneas a la Guía de elaboración de informes de la GRI, en cuya redacción colaboramos con la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA).

Los informes de sostenibilidad de IAG se basan en una evaluación de los impactos más relevantes de las operaciones de IAG sobre el medio ambiente. La evaluación más reciente se realizó en 2017, cuando trabajamos con nuestros principales grupos de interés para identificar estos impactos en un ejercicio de materialidad facilitado por la fundación benéfica *Business in the Community*. El proceso incluyó talleres, entrevistas con grupos de interés clave y evaluaciones comparativas frente a marcos de materialidad externos, así como la elaboración de nuestra propia matriz de materialidad.

Se identificaron 16 cuestiones relevantes. Estas cuestiones están en sintonía con las que han identificado la IATA y la GRI para el sector de las aerolíneas. Las cuestiones identificadas siguen siendo relevantes. Repetiremos la evaluación de materialidad en 2020.

El consumo de agua y la biodiversidad no se consideran actualmente cuestiones relevantes para IAG dada la escasa magnitud del impacto que ejercemos en dichos ámbitos, así como la importancia relativa de otras cuestiones que nuestros grupos de interés han evaluado. No obstante, revisamos estos aspectos de manera periódica.

Este Estado de Información No Financiera Consolidado contiene la información requerida por la Ley 11/2018.

Principales cuestiones relevantes

Medio ambiente	Empleados y comunidades	Gobierno corporativo, integridad y competitividad
• Cambio climático ¹	• Diversidad e igualdad	• Gestión de la cadena de suministro
• Tarificación de las emisiones de carbono	• Diálogo con la comunidad y apoyo a organizaciones benéficas	• Cumplimiento de la legislación y la regulación
• Consumo de energía	• Impactos económicos locales	• Satisfacción del cliente
• Residuos	• Satisfacción de los empleados	• Innovación, investigación y desarrollo
• Contaminación acústica	• Gestión del talento	• Resultados financieros ²
• Calidad del aire		

1 Se incluyen las emisiones de GHG, la modernización de la flota, la eficiencia en el consumo de combustible y los combustibles sostenibles para el sector de la aviación.

2 Rentabilidad para los inversores a corto plazo y sostenibilidad a largo plazo.

Gobierno de los datos

El alcance de nuestros datos sobre el desempeño de la sostenibilidad abarca a todas nuestras aerolíneas y operaciones de carga. Los indicadores sobre plantilla y cadena de suministro son de alcance completo a menos que se indique lo contrario en los respectivos apartados de comentarios.

Existen algunas salvedades en los indicadores medioambientales. Algunos datos específicos de LEVEL están excluidos pero no se consideran importantes, dado que LEVEL representa menos del 2% de nuestras emisiones de Alcance 1. De modo similar, las funciones de IAG Loyalty e IAG GBS tampoco se incluyen dentro del alcance de nuestros indicadores medioambientales puesto que suponen menos del 1% de los impactos medioambientales importantes.

Los indicadores de emisiones se calculan utilizando los factores de conversión de gases de efecto invernadero para los informes de empresas del gobierno del Reino Unido y España y los factores de emisiones de electricidad nacionales de la Agencia Internacional de Energía (IEA, por sus siglas en inglés). Los métodos empleados para calcular otros indicadores se exponen en los respectivos apartados de comentarios.

Los indicadores contenidos en este Estado de Información No Financiera Consolidado han sido sometidos a una verificación independiente limitada de conformidad con las normas IASE 3000 (revisadas) en todas las compañías operadoras de IAG y en todo el Grupo. Los datos sobre las emisiones del Alcance 1 de 2018 y años anteriores han sido sometidos a una verificación independiente razonable para certificar la conformidad con el Régimen de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea (RCDE), que cubre los vuelos dentro del Espacio Económico Europeo y con el Plan de compensación y reducción de carbono para la aviación internacional (CORSIA, por sus siglas en inglés) que cubre los vuelos entre países donde se aplica CORSIA.

Si la sociedad emite un informe separado con datos no financieros, debe indicarse de manera expresa que dicha información forma parte del informe de gestión

El Estado de Información No Financiera Consolidado forma parte del Informe de gestión del Grupo.

Enfoque de gestión

Descripción de las políticas aplicadas por la sociedad respecto a las cuestiones sociales y relativas al personal

A fines de 2019, el Grupo empleaba a un total de 72.268 personas en 83 países, lo que representa un aumento del 1,6% en el año. Todos los empleados del Grupo desempeñan un papel vital para brindar la experiencia de servicio que los clientes esperan, ya sea en tierra o en el aire. Ellos ofrecen un variedad de talentos y perspectivas que contribuyen a los valores y las culturas de nuestras empresas operativas. Crear un entorno en el cual los empleados se sientan motivados, seguros y en condiciones de prosperar y satisfacer a los clientes es un aspecto central del éxito continuado del Grupo. Nuestras empresas operativas son responsables de las políticas y procedimientos relativos a sus empleados, incluida la identificación y evaluación de riesgos y la implementación de controles y medidas apropiadas.

A nivel del Grupo, IAG tiene una Política de Selección y Diversidad de Directores que establece los principios que rigen el proceso de selección y el enfoque de diversidad del Consejo de Administración y del Comité de Dirección de IAG. Asimismo, IAG tiene una política de Igualdad de Oportunidades a nivel de todo el Grupo que tiene por objeto abordar y eliminar la discriminación y promover la igualdad de oportunidades sin perjuicio de la edad, el género, la discapacidad, el origen étnico, la religión o la orientación sexual.

En 2019, IAG puso en marcha un nuevo Código de Conducta que se aplica a todos los consejeros, directivos, managers y empleados del Grupo. También se puso en marcha un nuevo curso de formación online para apoyar el nuevo Código de Conducta, aplicable a todos los empleados.

Dada la naturaleza diversa de nuestros negocios, tanto en lo que respecta a las jurisdicciones como a las operaciones, todas las políticas y los programas de formación se ejecutan en cada compañía operadora, y cada una de ellas es responsable de establecer los cursos específicos ofrecidos en su organización, la frecuencia con la que deben realizarse y los empleados que deben asistir. Sin embargo, todas las compañías operadoras del Grupo están obligadas a realizar los siguientes cursos de formación corporativa para sus empleados:

- Código de conducta
- Cumplimiento de leyes sobre prácticas anticompetitivas
- Cumplimiento de antisoborno y anticorrupción
- Privacidad, seguridad y protección de datos

IAG posee un Consejo Europeo del Trabajo que reúne a representantes de los diferentes países del Espacio Económico Europeo en los cuales opera el Grupo y abarca alrededor del 95% del total de empleados del Grupo. El Comité de Empresa Europeo celebró dos reuniones plenarias en 2019. Los representantes del Consejo Europeo del Trabajo reciben información y, cuando resulta apropiado, son consultados sobre asuntos transnacionales susceptibles de afectar a los empleados en dos o más países del Espacio Económico Europeo. En 2019, los representantes de sostenibilidad de IAG presentaron detalles del plan *FlightPath net zero* al Consejo Europeo del Trabajo.

La satisfacción de los empleados es una cuestión importante para todas las compañías operadoras del Grupo. Cada compañía cuenta con métodos propios y consolidados para medir la satisfacción de los empleados.

El Grupo también concede importancia a la gestión del talento, que se efectúa principalmente dentro de las compañías operadoras. Al nivel del Grupo, nos centramos en el Comité de Dirección de IAG y sus subordinados directos y nos avala nuestra sólida trayectoria reteniendo y promocionando candidatos para estos puestos. Actualmente estamos trabajando en la armonización del marco de gestión del talento en todo el Grupo.

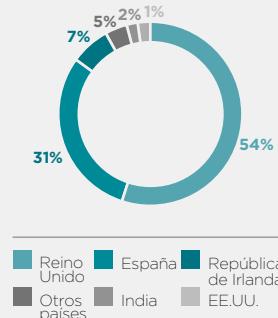
En todos los mercados donde estamos presentes, nuestro crecimiento sigue generando nuevas oportunidades laborales locales y beneficios económicos locales para las empresas que integran nuestra cadena de suministro. Estos beneficios económicos se extienden a los aeropuertos que cubrimos y sus correspondientes cadenas de suministro, socios e inquilinos.

Descripción de los principales riesgos respecto a las cuestiones sociales y relativas al personal

Consultese la sección **Gestión de riesgos y principales factores de riesgo en la página 40**.

Resultados e indicadores clave de rendimiento

Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo, promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por género, edad y clasificación profesional



Empleo (plantilla media equivalente)

Descripción

La plantilla equivalente es el número de empleados ajustado para incluir a trabajadores a tiempo parcial, horas extras y contratistas. La plantilla media equivalente es la media del equivalente de plantilla captada trimestralmente para reflejar la estacionalidad.

Comentario

Nuestra plantilla equivalente aumentó un 2,0%, mientras que nuestros AKO aumentaron un 4,0%. Esto ha permitido mejorar las oportunidades de empleo y al mismo tiempo alcanzar incrementos de productividad para ayudar a mantener nuestra base de costes competitiva.

Plantilla (número de personas)

Descripción

La plantilla es el número real de personas empleadas en todo el Grupo (empleados) a 31 de diciembre de 2019.

Comentario

Este indicador se publicó por primera vez en 2018.

La plantilla total creció un 1,6% a lo largo del año.

Empleados por país (número de personas)

Descripción

Este indicador refleja la distribución de los empleados del Grupo según el país en el que están basados.

Comentario

Este dato se publicó por primera vez en 2018.

No se produjeron cambios significativos en 2019.

En 2019, IAG tenía empleados basados en 83 países y el 95% de la plantilla trabajaba en el Espacio Económico Europeo (EEE).

Resultados e indicadores clave de rendimiento - continuación

Número total y distribución de empleados por país, género, edad y clasificación profesional



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

Descripción

El porcentaje de mujeres dentro del personal total en niveles específicos de responsabilidad en el Grupo.

Nuestros objetivos publicados son un 33% de mujeres en el Consejo de Administración en 2020 y un 33% en los niveles de alta dirección del Grupo en 2025.

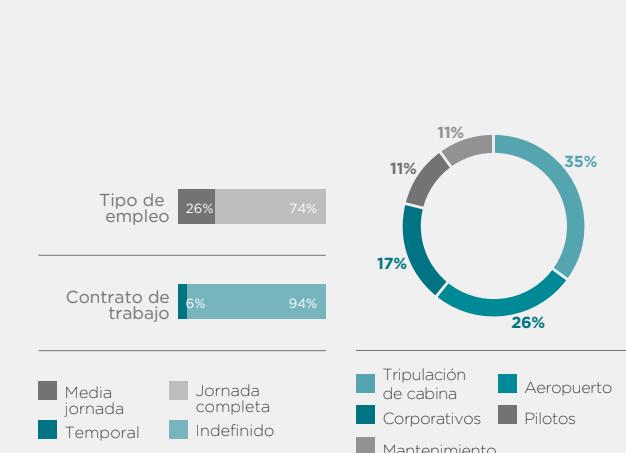
Los niveles de alta dirección están formados por los miembros de los Comités de Dirección de IAG y las compañías operadoras, los consejeros y otros puestos senior/de alta dirección que dependen jerárquicamente de ellos.

Comentario

A 31 de diciembre de 2019, el número de altos directivos ascendía a 198.

Conseguimos nuestro objetivo 2020 para el Consejo de Administración en 2018 y hemos mantenido este nivel de diversidad y desde entonces.

Seguimos incrementando el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección y alcanzamos el 30% a finales de 2019.



Composición (% de plantilla por tipo de empleo, contrato y categorías de los empleados)

Descripción

Porcentaje de plantilla por tipo de empleo, contrato y categorías de empleados.

La composición es un desglose de la plantilla a 31 de diciembre de 2019.

La definición de empleo a tiempo completo y tiempo parcial varía dentro del Grupo.

Un contrato temporal tiene una fecha de finalización definida.

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

Comentario

Este dato se declaró por primera vez en 2018.

No se produjeron cambios significativos en 2019.

Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo, promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional

	Indefinido	Temporal	Jornada completa	Media jornada
Número promedio anual de contratos	68.104	5.195	54.918	18.381
Contrato de trabajo				
Franjas de edad	Indefinido	Temporal	Jornada completa	Media jornada
<30	16%	59%	22%	11%
30-50	52%	38%	50%	52%
>50	32%	3%	28%	37%
Tipo de empleo				
Género	Indefinido	Temporal	Jornada completa	Media jornada
Hombres	54%	50%	60%	36%
Mujeres	46%	50%	40%	64%
Categorías de empleados	Indefinido	Temporal	Jornada completa	Media jornada
Tripulación de cabina	40%	68%	33%	69%
Pilotos	12%	1%	13%	8%
Aeropuerto	20%	10%	19%	17%
Corporativo	19%	18%	24%	5%
Mantenimiento	9%	3%	11%	1%

Descripción

Los números para cada contrato y tipo de empleo se basan en un promedio de cuatro valores, cada uno capturado al final de cada trimestre durante el año.

Comentario

Esta métrica se informó por primera vez en 2019.

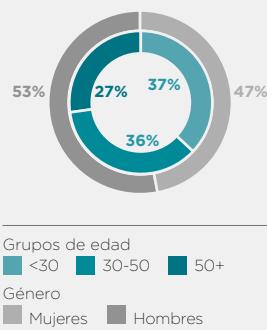
Resultados e indicadores clave de rendimiento - continuación

Número total de despidos y distribución por género, edad y clasificación profesional

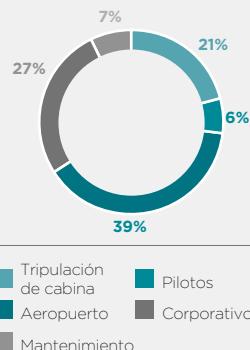
Rotación voluntaria y no voluntaria (%)



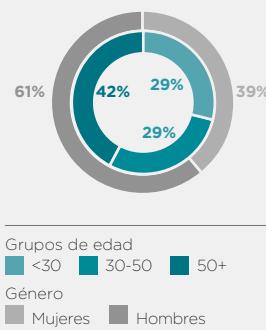
Rotación total por género y franja de edad



Rotación no voluntaria por categoría de empleo



Rotación no voluntaria por género y franja de edad



Rotación de plantilla

(% de rotación voluntaria y no voluntaria)

Descripción

La rotación de la plantilla se mide como el número de personas que dejan su empleo en relación con el número medio de empleados del Grupo en el año. El número de personas que dejan su empleo excluye los contratos temporales y los fallecimientos en el puesto de trabajo.

La rotación voluntaria se produce cuando el empleado deja su empleo por decisión propia (por ejemplo, dimisión, jubilación, despido voluntario), y la rotación no voluntaria ocurre cuando el empleado deja su empleo por razones que no corresponden a una decisión personal (por ejemplo, despido forzoso, despido disciplinario).

Comentario

En 2019, la rotación anual total fue del 9%, lo que supone 6.206 empleados, de los cuales 1.372 dejaron su empleo de forma no voluntaria.

Las remuneraciones medias desagregadas por género, edad y clasificación profesional - brecha salarial

Remuneración por nivel de responsabilidad (€)

Nivel de responsabilidad	Hombres	Mujeres	Brecha salarial
Alta dirección	276.900	233.449	15,7%
Otros ejecutivos	81.431	59.676	26,7%
Resto de empleados	46.658	37.346	20,0%
Total plantilla	47.597	37.963	20,2%

Remuneración por franja de edad (€)

Franja de edad	Hombres	Mujeres	Brecha salarial
<30	31.200	28.868	7,5%
30-50	48.330	40.601	16,0%
>50	55.839	55.147	1,2%
Total plantilla	47.597	37.963	20,2%

Remuneración media de los Consejeros y directivos, incluyendo la retribución variable, dietas, seguros profesionales, el pago a los planes de pensiones y bienestar y cualquier otro aspecto de la remuneración desagregada por género

Consejo de Administración

Comité de Dirección



* Reformulado.

Remuneración y brecha salarial (euros)

Descripción

El promedio (mediana) de remuneración desglosado por género, edad y nivel de responsabilidad.

Los elementos cubiertos por las cifras presentadas incluyen el salario base, los complementos por turnos especiales, las dietas y aportaciones de la empresa a planes de pensiones, los complementos sujetos a tributación y los incentivos anuales.

Aquí se incluyen la mayoría de empleados que dejaron o se unieron a la sociedad durante el periodo cubierto (con el salario a tiempo parcial ajustado al equivalente a jornada completa). Se aplican algunas exclusiones (por ejemplo, los que trabajaron en la empresa menos del 20% del año o los empleados a los que se han concedido permisos especiales).

La "alta dirección" está formada por los miembros del Comité de Dirección de las compañías operadoras, los consejeros y otros puestos ejecutivos/de alta dirección, pero excluye el Comité de Dirección de IAG (presentado de forma independiente).

El grupo "otros ejecutivos" está formado por el resto de puestos de mánger (excluyendo los pilotos y los puestos de responsabilidad de la tripulación de cabina, que están encuadrados en "Resto de empleados").

La brecha salarial hace referencia a la diferencia existente entre el importe medio cobrado por hombres y mujeres (basado en el salario total) en la organización, expresado como porcentaje de lo que ganan los hombres.

Comentario

Este indicador se declara por primera vez en 2019.

Aproximadamente el 4% de la plantilla no se tiene en cuenta a efectos de indicadores de remuneración. Este grupo está formado principalmente por empleados de LEVEL y trabajadores en el extranjero de otras compañías operadoras.

Descripción:

En 2019, únicamente un Consejero Ejecutivo masculino formó parte del Consejo de Administración durante todo el año. Su remuneración se compone de salario base, complementos sujetos a tributación (vehículo de empresa y sanidad privada), contribución al plan de pensiones de la empresa, incentivo anual e incentivo a largo plazo. Teniendo en cuenta solo a los miembros que estuvieron en el Consejo durante todo el año 2019, el Consejo también tuvo ocho miembros no ejecutivos, de los que cinco eran hombres y tres mujeres. La remuneración de los consejeros no ejecutivos está compuesta por una asignación fija y complementos en forma de viajes.

La información del Comité de Dirección no incluye al Consejero Ejecutivo que es miembro del Consejo. Teniendo en cuenta solo a los miembros del Comité de Dirección que estuvieron empleados durante todo 2019, el Comité de Dirección estuvo compuesto por seis hombres y dos mujeres. Su remuneración se compone de los mismos elementos del Consejero Ejecutivo. Para 2018, solo se incluyen las personas que estuvieron en servicio durante todo el año. Las diferencias residen en que hubo nueve consejeros no ejecutivos (seis hombres y tres mujeres) y diez miembros del Comité de Dirección (ochos hombres y dos mujeres).

Las cifras de 2018 y 2017 se ha reformulado. Ahora estamos empleando la metodología estipulada en el Informe de remuneraciones presentado ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España (CNMV), mientras que hace un año empleábamos la metodología contenida en el Informe de remuneraciones del Reino Unido.

Comentario:

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 del Consejero Ejecutivo 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 Consejero Ejecutivo y Presidente están ocupados por hombres.

Comparando 2019 con 2018, la remuneración media de hombres y mujeres ha disminuido debido al descenso del pago de incentivos anuales. Esto afecta al Consejero Ejecutivo del Consejo de Administración 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.

Organización del trabajo

Organización del tiempo de trabajo; medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación laboral y personal y las responsabilidades de co-parenting

Consultese la respuesta ofrecida en el apartado dedicado a la puesta en marcha de políticas que permitan la desconexión laboral.

Puesta en marcha de políticas que permitan la desconexión laboral

Fomento de la conciliación laboral y personal: En todo el Grupo, existen varias políticas e iniciativas diseñadas para fomentar la conciliación entre la vida laboral y personal. Por ejemplo, British Airways fomenta la conciliación mediante políticas de trabajo flexible y a tiempo parcial, maternidad, adopción, paternidad y baja parental compartida. También apoyan diferentes formas de trabajo flexible informal, como el teletrabajo y los horarios flexibles dependiendo del puesto, con el fin de ayudar a los empleados a organizar su vida personal y laboral. A los empleados se les ofrece gran cantidad de información sobre cómo alcanzar y gestionar una conciliación adecuada a través del portal del empleado y existen plataformas online activas para que los progenitores y cuidadores que trabajan puedan compartir ideas y apoyarse mutuamente. Durante 2020, British Airways informará a los ejecutivos y responsables sobre sus nuevos planes en relación con las ventajas del trabajo dinámico.

Número de empleados con discapacidad



Número de horas de absentismo



Empleados con discapacidad (%)

Descripción:

El porcentaje de trabajadores con discapacidad a final del año. En España, las discapacidades objeto de este análisis están certificadas médicaamente, mientras que en otros países las discapacidades objeto de este análisis las declaran los propios empleados.

Comentario:

El descenso se debe a un cambio en el ámbito cubierto. El dato de 2018 estaba basado únicamente en British Airways e Iberia, mientras que este año se incluye a Vueling y a otras compañías operadoras más pequeñas.

Recoger información sobre discapacidades de los empleados no es un requisito legal en el Reino Unido o Irlanda, a diferencia de España. Los datos de Aer Lingus no forman parte del análisis.

Absentismo (%)

Descripción:

La tasa de absentismo mide la proporción de ausencias frente al número máximo de horas del periodo, expresada como porcentaje.

A los fines de este indicador, únicamente se incluyen las ausencias no planificadas o no autorizadas (empleados que pierden una parte o la totalidad de una jornada). Algunos ejemplos son las enfermedades de corta y larga duración, las bajas por lesiones y no presentarse en el puesto de trabajo (ausencia sin baja o permiso).

Comentario:

Esta métrica se informó por primera vez en 2019.

La tasa global de absentismo del Grupo es del 4,8% y se considera similar a la media de las aerolíneas a nivel mundial. Responde a las estrictas directrices para el personal de operaciones, al que se le impide volar en determinadas condiciones (por ejemplo tos o síntomas de resfriado) y que no se aplican en otros sectores. Dado que nuestro personal de vuelo representa el 46% de la plantilla total, el efecto es relevante.

En 2019, se registraron 4.347.592 horas de ausencias. Un pequeño porcentaje de empleados de las compañías operativas del Grupo en el extranjero no forma parte de este análisis.

Salud y seguridad

Condiciones de salud y seguridad en el trabajo

La salud y la seguridad son fundamentales para nuestro negocio, ya sea en el aire o en tierra. Son nuestra máxima prioridad. Estamos comprometidos a operar de manera saludable y segura y a cumplir con todas las leyes, reglamentos, políticas de la compañía y estándares del sector aplicables. Este compromiso se aplica por igual a todos nuestros empleados, clientes y a toda otra persona afectada por nuestras actividades.

Tenemos un gobierno sólido establecido dirigido por las comisiones de seguridad en cada una de nuestras compañías operativas. La Comisión de Seguridad de IAG, presidida por el Consejero delegado del Grupo, supervisa todos los asuntos vinculados a la seguridad operativa de las aerolíneas de IAG, así como los sistemas y recursos dedicados a actividades de seguridad en todo el Grupo.

Nuestros clientes viajan en aviones y a través de edificios y entornos que están sujetos a regulaciones aplicables a la salud y la seguridad en cada país. Los procedimientos, los sistemas y la tecnología que se emplean en nuestras operaciones están diseñados para proteger a los empleados y los clientes por igual.

Accidentes de trabajo, en particular su frecuencia y gravedad, así como las enfermedades profesionales; desagregado por género



Tasa de frecuencia de accidentes con baja (número de accidentes con baja por cada 100.000 horas trabajadas)

Descripción:

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.

Comentario:

La unidad es el número de accidentes con baja por cada 100.000 horas trabajadas, usando las horas efectivas trabajadas. La tasa de frecuencia de accidentes con baja de 2018 se ha reformulado a finales de año debido a la mejora introducida en el método para registrar las horas trabajadas.

La tasa de frecuencia de accidentes con baja entre los hombres fue de 2,03, mientras que entre las mujeres fue de 2,19. En 2019, se registraron 1.864 accidentes con baja.

Tasa de gravedad de los accidentes con baja (promedio de jornadas perdidas por accidente con baja)

Descripción:

Este indicador mide el impacto de los accidentes laborales reflejado en las bajas de los trabajadores afectados.

Comentario:

Las jornadas perdidas por accidente con baja es una media que se calcula dividiendo las jornadas totales no trabajadas debido a lesiones entre el número total de accidentes con baja acaecidos en el periodo que se declara.

La tasa de gravedad de los accidentes con baja entre los hombres fue de 23,03, mientras que entre las mujeres fue de 22,09.

Número de fallecimientos (número)

Descripción:

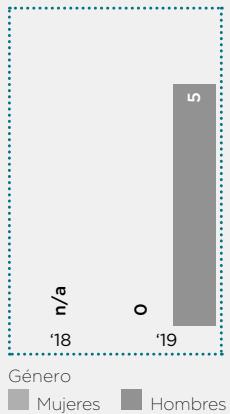
Fallecimientos por causas laborales. Las víctimas mortales como resultado de accidentes in itinere sólo se incluyen en los casos en los que el transporte ha sido gestionado por la empresa (por ejemplo un autobús o vehículo de la empresa o contratado por esta) (pauta GRI 403), excepto para los empleados en España, donde la inclusión de estos es obligatoria por ley.

Comentario:

No se produjeron fallecimientos en 2019.

Salud y seguridad - continuación

Accidentes de trabajo, en particular su frecuencia y gravedad, así como las enfermedades profesionales; desagregado por género



Enfermedades profesionales (número)

Descripción:

Una enfermedad profesional es una dolencia o patología médica que se desarrolla gradualmente a consecuencia del trabajo realizado y/o la exposición a factores de riesgo en el lugar de trabajo. La enfermedad debe ser confirmada con un diagnóstico médico.

Las enfermedades profesionales objeto de este análisis en el caso del Reino Unido se rigen por las normas denominadas *Reporting of Injuries, Diseases and Dangerous Occurrences Regulations* (RIDDOR) y pueden encontrarse en <https://www.hse.gov.uk/riddor/reportable-incidents.htm>

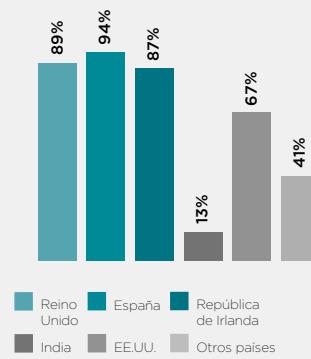
Las enfermedades laborales objeto de este análisis para España están publicadas en el Real Decreto 1299/2006.

Comentario:

Este indicador se declara por primera vez en 2019.

Relaciones laborales

Organización del diálogo social, incluidos procedimientos para informar y consultar al personal y negociar con ellos



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

Descripción:

La negociación colectiva puede cubrir un amplio abanico de cuestiones relativas a las condiciones laborales, como la retribución, el horario de trabajo, los incentivos y las prestaciones, y la seguridad y la salud en el trabajo. Esta tasa de cobertura se refiere a la proporción de empleados cubiertos por uno o más convenios colectivos. Calculado usando datos de plantilla al final del periodo cubierto.

Comentario:

No se produjeron cambios significativos en 2019.

Consúltense la sección **Gestión de riesgos y principales factores de riesgo en la página 40**.

Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo por país
Consúltense los **gráficos anteriores**.

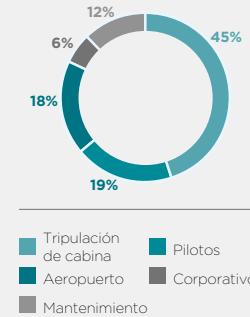
Resultado de los convenios colectivos, particularmente en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo

Las relaciones con los empleados son un factor importante para mejorar y mantener el compromiso de la plantilla. Casi 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.

Formación

Políticas implementadas en el campo de la formación

Cantidad total de horas de formación por categorías profesionales



Consúltense la respuesta ofrecida en **Descripción de las políticas aplicadas por la sociedad respecto a las cuestiones sociales y relativas al personal**.

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

Descripción:

Se calcula convirtiendo los datos de formación de las compañías operadoras por equivalente de empleado a tiempo completo para que se muestren como horas de formación por plantilla media equivalente del Grupo. Se cubren todas las formaciones obligatorias y optativas. Desglose de las horas totales de formación por categoría de empleado.

Comentario:

Los datos de 2018 se han reformulado. En 2019 se introdujo una mejora en la recogida de los datos que provocó que se volviera a aplicar esta metodología a 2018.

Se registró un incremento en la media de horas de formación por empleado en 2019, que se explica por el número adicional de horas de formación de pilotos durante el año. Esto se debió a la introducción de nuevos tipos de aviones, lo que, a su vez, trajo consigo más cursos de adaptación para formar a los pilotos actuales y nuevos (categoría de empleados con el mayor incremento interanual de plantilla).

En 2019, se registraron 3.193.961 horas de formación.

Accesibilidad

Accesibilidad universal de las personas con discapacidad

En todo el Grupo, cumplimos íntegramente la legislación aplicable en materia de accesibilidad para empleados y clientes con discapacidad en nuestros edificios y en nuestras operaciones. También trabajamos con diversas organizaciones externas, como el Business Disability Forum en el Reino Unido, que nos ayudan a fundamentar y organizar nuestros esfuerzos y estrategias.

British Airways se muestra especialmente activa en este ámbito. En 2019, la compañía revisó y actualizó sus compromisos con el *Disability Confident Scheme* del gobierno británico, por el que demuestra su voluntad de contratar, desarrollar y retener a personas con discapacidad. La compañía, que ha alcanzado el Nivel 2 de este programa, trabajará con sus equipos de RR.HH. y salud laboral para optimizar un proceso de adaptación razonable para los nuevos empleados. También se puso en marcha un equipo de accesibilidad especializado en el centro de atención al cliente de British Airways para dar servicio a los usuarios con necesidades adicionales y atender sus consultas relacionadas con sus reservas y los trámites previos a sus viajes. En 2019, la compañía se convirtió en la primera aerolínea británica en conseguir el Premio al Respeto por el Autismo de la Sociedad Nacional de Personas Autistas del Reino Unido, en reconocimiento a su trabajo.

Igualdad

Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres; planes de igualdad, medidas adoptadas para promover el empleo, protocolos contra el acoso sexual y por razón de género, la integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad; la política contra todo tipo de discriminación y, en su caso, de política gestión de la diversidad

La progresión de las mujeres en puestos de liderazgo es importante para IAG y nos hemos propuesto lograr un 33% de mujeres en los niveles de alta dirección (los 200 empleados de mayor responsabilidad) para 2025. Seguiremos de cerca e informaremos de nuestro progreso, incluyendo la gestión del proyecto en todo el Grupo. Hemos establecido un programa extensivo de acción para ayudar a cumplir dicha meta.

Algunos de los logros clave en 2019 fueron:

- 30% de mujeres en todos los niveles ejecutivos superiores a finales de año, frente al 24% de 2017.
- La actividad de reclutamiento en todo el Grupo continuó centrada en los puestos en los cuales las mujeres están sub-representadas, incluidas pilotos, ingeniería y tecnología.
- British Airways e IAG Loyalty publicaron sus datos sobre brecha salarial de género correspondientes a 2018 en abril de 2019. Se pueden encontrar informes detallados en la siguiente dirección: <https://gender-pay-gap.service.gov.uk/>.
- Lanzamos un programa de tutorías personalizadas para mujeres en todo el Grupo, apoyado por *Women Ahead*. Por segundo año, once tutores y aprendices de British Airways se incorporaron al programa de tutoría personalizada para toda la compañía del Club del 30%.
- British Airways celebró el Día Internacional de la Mujer recibiendo la visita de 100 mujeres jóvenes en su Academia de Aprendizaje Mundial para motivar a que más mujeres se conviertan en pilotos de aerolíneas comerciales.
- En Iberia, el programa «Quiero Ser», que forma parte del Plan de diversidad e inclusión, volvió a darles a mujeres jóvenes la oportunidad de conocer en persona a profesionales femeninas de la aviación. Este programa se lanzó en 2018 para ofrecer una mayor visibilidad del talento femenino y para promocionar carreras en la aviación para mujeres en todos los niveles y en todas las áreas de la empresa.
- Aer Lingus se asoció con *Irish Girl Guides* para crear una nueva 'Placa de aviación'. La placa pretende hacer participar a niñas desde edades tempranas en todos los asuntos de la aviación, creando un interés por el estudio futuro de temas de STEM y alentándolas a considerar carreras de aviación en el futuro.

En British Airways, en el Reino Unido, alrededor del 16% de nuestros empleados ha declarado pertenecer a una minoría étnica. Somos conscientes de que, como ocurre en muchas empresas, existen menos personas de minorías étnicas en puestos de mayor responsabilidad y eso es algo que estamos trabajando para corregir. En 2019, British Airways se unió a otras 80 entidades para formular un compromiso público con el *Race at Work Charter* de la organización *Business in the Community* (BITC) para luchar contra las barreras en la contratación y el desarrollo profesional de las minorías étnicas.

Enfoque de gestión

Descripción de las políticas aplicadas por la sociedad respecto a las cuestiones medioambientales

Gobierno de la sostenibilidad

La estrategia de sostenibilidad de IAG define el contexto y las metas de nuestros programas de sostenibilidad, que están coordinados en todo el Grupo. 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 diálogo con los grupos de interés. Cada compañía operadora dentro del Grupo cuenta con un programa diferenciado de sostenibilidad que está armonizado con la estrategia del Grupo.

El Comité de Dirección de IAG proporciona el foro para revisar, considerar y establecer la dirección estratégica de estos programas. El Consejo de Administración de IAG y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG proporcionan más supervisión y dirección. El diagrama que figura a continuación ilustra la estructura de gobierno de la sostenibilidad en el Grupo.

Resumen de sostenibilidad

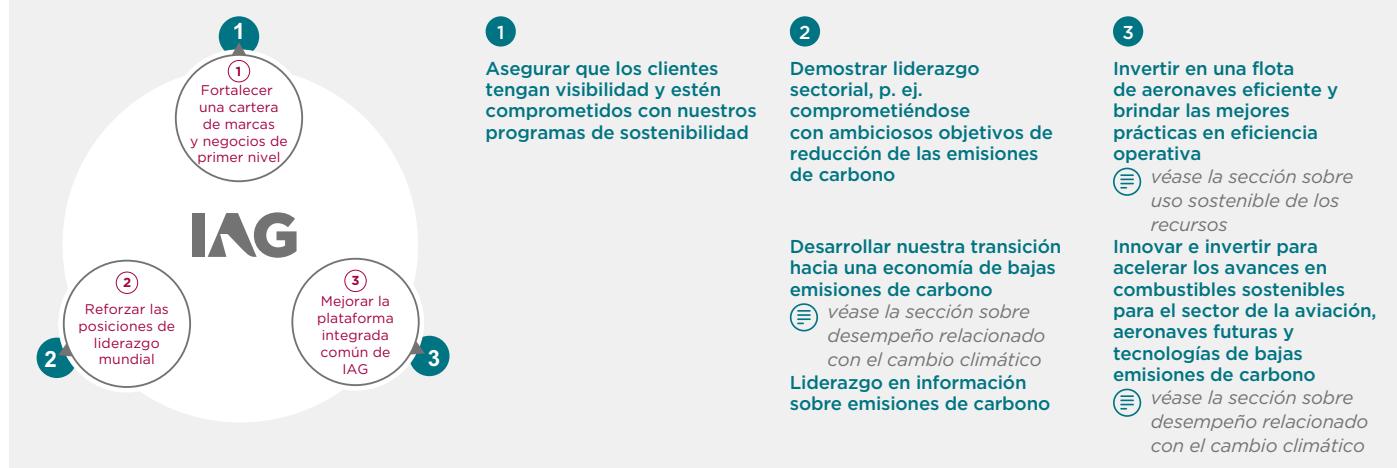
Estructura de gobierno de la sostenibilidad



Enfoque de gestión - continuación

Estrategia de sostenibilidad

La sostenibilidad es un pilar 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.



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

1. Objetivos claros y ambiciosos relativos a las cuestiones de mayor relevancia para nosotros.
2. Transición hacia bajas emisiones de carbono integrada en el modelo de negocio.
3. Incentivos a la dirección vinculados a la ejecución del plan de transición hacia bajas emisiones de carbono.
4. Liderazgo en información sobre emisiones de carbono.
5. Acelerando los avances en combustibles sostenibles para el sector de la aviación, aeronaves futuras y tecnologías de bajas emisiones de carbono.

En 2019 integramos aún más la consideración otorgada a las cuestiones de sostenibilidad en los procesos estratégicos de negocio. Los planes de negocio a tres años de IAG, las planificaciones financieras a un año, la gestión del riesgo empresarial, las compras y las aprobaciones financieras abordan ya aspectos relacionados con el clima y la sostenibilidad.

También nos hemos comprometido a desarrollar incentivos para la dirección vinculados a nuestros objetivos en materia de cambio climático a fin de mejorar la coherencia entre la estrategia de negocios y la trayectoria de descarbonización. Pondremos en marcha estos incentivos en 2020.

Descripción de los principales riesgos relacionados con cuestiones medioambientales vinculados a las actividades del Grupo, entre ellas, cuando sea pertinente y proporcionado, sus relaciones comerciales, productos o servicios que puedan tener efectos negativos en esos ámbitos

Resumen

El equipo de sostenibilidad de IAG se encarga de identificar y controlar los retos en materia de sostenibilidad y clima. El equipo de Gestión de Riesgo Empresarial (*Enterprise Risk Management*, ERM) revisa dichos retos y los comunica al menos una vez al año al Comité de Dirección y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG. El equipo de sostenibilidad considera los riesgos en horizontes a medio plazo (de dos a cinco años) y a largo plazo (de cinco a ocho años) dentro de sus procesos de gestión de riesgos.

IAG está sujeta tanto a riesgos como oportunidades en relación con la sostenibilidad, que se evalúan de acuerdo con la metodología de Gestión del Riesgo Empresarial de IAG, considerando su probabilidad e impacto en diferentes plazos. Las cuatro categorías de probabilidad son "remota", "posible", "probable" y "muy probable" y las cuatro categorías de impacto son "manejable", "moderado", "grave" y "crítico".

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

También nos hemos comprometido a aplicar buenas prácticas y demostrar liderazgo con el fin de impulsar mejoras globales en el desempeño en sostenibilidad para el sector de la aviación.

Hemos alineado nuestra estrategia de sostenibilidad a las prioridades estratégicas de IAG, como se demuestra en el diagrama que figura debajo:



Hemos identificado y evaluado los riesgos y oportunidades a largo plazo para IAG relacionados con el clima y la sostenibilidad a través de nuestro proceso de ERM, la revisión de materialidad y la aplicación de técnicas de análisis de escenarios en línea con el proceso del Grupo de Trabajo sobre divulgación financiera relacionada con el clima (*Taskforce for Climate-related Financial Disclosures*, TCFD). Somos uno de los primeros firmantes del TCFD, una iniciativa liderada por el Consejo de Estabilidad Financiera que complementa el marco del *Carbon Disclosure Project* (CDP) e introduce pautas sobre cómo examinar la solidez de nuestras estrategias de negocio en el contexto del cambio climático.

Análisis de escenarios

En 2018, aplicamos el proceso del TCFD para analizar escenarios y estudiamos las implicaciones del cambio climático en nuestro negocio en 2030. Seleccionamos 2030 como una referencia temporal más a corto plazo con respecto a 2050. Este ejercicio incluyó una evaluación cualitativa inicial de las posibles respuestas de IAG desde la perspectiva del modelo empresarial, la composición de la cartera de negocios, las inversiones en capacidades y tecnologías de transición y el impacto potencial en los planes estratégicos y financieros. Estudiamos dos escenarios:

- un escenario con un aumento de la temperatura de dos grados, acorde con los objetivos del Acuerdo de París, y
- un escenario con un aumento de la temperatura de cuatro grados, como escenario alternativo de altas emisiones.

Identificamos que IAG tendría que asumir mayores costes operativos tanto en el escenario de dos grados como en el de cuatro.

En un escenario de dos grados, la mayor parte de este incremento provendría de los precios del carbono o las intervenciones de las autoridades en relación con el clima. En un escenario de cuatro grados, IAG tenía más probabilidades de enfrentarse a mayores costes en forma de incidencias operativas como resultado de la mayor frecuencia de los fenómenos meteorológicos extremos. Los principales resultados de este análisis de escenarios fueron los siguientes:

- reforzar internamente la concienciación con el cambio climático e integrarla aún más en el proceso de planificación del negocio;
- impulsar la interacción con el programa de aceleración Hangar 51; y
- identificar y divulgar varios retos nuevos en materia climática.

Revisaremos los resultados del análisis de escenarios a la luz de las nuevas recomendaciones/pautas y nuestra intención es repetirlo cuando proceda.

En 2019, llevamos a cabo nuevos análisis sobre los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático.

Consulte la sección sobre gestión del riesgo y principales factores de riesgo en la página 40 para ampliar la información sobre los riesgos relacionados con la aviación sostenible.

Enfoque de gestión - continuación

Riesgos y oportunidades de la transición climática

Descripción y posible impacto

Aparición de un mosaico de políticas y regulaciones climáticas nacionales y regionales no coordinadas: regulación

Riesgo: 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.

Regulación del medio ambiente: aplicación regional

Riesgo: Aunque CORSIA ha sido acordado internacionalmente, persiste el riesgo de la duplicación regulatoria regional o de una aplicación incoherente de los requisitos acordados de Seguimiento, Notificación y Verificación (MRV, por sus siglas en inglés) y de las compensaciones admitidas, lo que crearía costes desiguales y distorsión competitiva.

Combustibles sostenibles para el sector de la aviación: regulación

Riesgo: Las propuestas de la UE y España de imponer una cuota de combustibles sostenibles para el sector de la aviación incentivarían 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, y podría dar lugar a una menor producción de combustibles sostenibles. IAG considera que las exigencias en materia de combustible sostenibles, en caso de aplicarse, solo deberían de aplicarse a escala mundial.

Comportamiento del consumidor

Riesgo: 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: Diferenciar nuestras marcas mostrando liderazgo, innovación y acción para mitigar el impacto sobre el medio ambiente.

Combustibles sostenibles para el sector de la aviación

Oportunidad: Oportunidad comercial y medioambiental para abastecernos de combustible sostenible económico y reducir nuestras emisiones de CO₂, reduciendo así los costes de cumplimiento de CORSIA y el Régimen de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea (EU ETS, por sus siglas en inglés).

Aumento del precio del carbono e iniciativas de política sólidas

Riesgo: Incremento del coste del carbono que eleva nuestros costes operativos.

Oportunidad: Apoyar el interés económico para invertir en tecnologías de bajas emisiones de carbono que acelerarían los avances en materia de descarbonización.

Cómo lo gestionamos

- Asignando recursos para colaborar con los gobiernos, las asociaciones sectoriales, 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 a través de CORSIA (*Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation*). Se facilita periódicamente información actualizada al Comité de Dirección y al Consejo de IAG

- Apoyando la implementación de CORSIA a través de la IATA y la OACI e implicando a otras aerolíneas para garantizar que CORSIA pueda ser adoptada con éxito.
- Apoyando el desarrollo de normas sólidas para CORSIA con respecto al Seguimiento, Notificación y Verificación y los criterios de admisibilidad de las unidades de emisión.
- Abogando por la adopción universal de CORSIA.
- Persuadiendo para evitar exigencias que creen distorsión competitiva, tanto directamente como a través organizaciones sectoriales en la UE y el Reino Unido.
- Apoyando incentivos administrativos que ayuden a suministrar combustibles sostenibles para el sector de la aviación 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.

- Definir la visión de ser el grupo de aerolíneas líder mundial en sostenibilidad con objetivos ambiciosos en emisiones netas y eficiencia de emisiones de carbono.

- Utilizando todas las herramientas a nuestra disposición: aeronaves modernas, tecnología eficiente, mejores prácticas operativas y combustibles sostenibles; así como, 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.

- Ejerciendo presión para que se incluyan y prioricen los combustibles sostenibles para el sector de 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 *Future of Fuels Challenge* para las universidades británicas a fin de acelerar el desarrollo de combustibles sostenibles para el sector de la aviación

- IAG apoya objetivos climáticos ambiciosos, así como una regulación mundial eficaz y políticas sólidas, para cumplir objetivos climáticos mundiales.
- Inversión continuada en flota moderna e innovaciones para garantizar la constante mejora de la eficiencia en el consumo de combustible.
- Estrategia efectiva de compra 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.

Enfoque de gestión - continuación

Riesgos y oportunidades físicos relacionados con el clima

Descripción y posible impacto

Incidencia de las condiciones climáticas extremas en los costes operativos

Riesgo: por ejemplo, una mayor frecuencia de fuertes vientos, niebla, tormentas, turbulencias, altas temperaturas sostenidas o corrientes en chorros 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.

Destinos que pierden atractivo para los visitantes

Riesgo: 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.

Oportunidad: 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.

Cómo lo gestionamos

- Estrategia climática de IAG y nuestro apoyo a una acción global decidida a combatir el cambio climático.
- Asociaciones para mitigar las interrupciones del servicio. Por ejemplo, mediante la colaboración con el Servicio Nacional de Tráfico Aéreo del Reino Unido (NATS) y otros proveedores de servicios de navegación aérea. Se lanzó un sistema de circuito de espera lineal o *linear holding* denominado XMAN en el aeropuerto de Gatwick en Londres en 2019. Si los aviones que se aproximan se retrasan más de siete minutos, este sistema se encarga de frenarlos, lo que reduce la espera en circuitos superpuestos o *stack holding*, así como el consumo de combustible y por lo tanto las emisiones de CO₂.
- 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 patrones de la demanda.

Otros riesgos y oportunidades de la sostenibilidad

Descripción y posible impacto

Restricciones de la contaminación acústica operativa y recargos

Riesgo: 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.

Cómo lo gestionamos

- Invirtiendo en aeronaves nuevas más silenciosas.
- Mejorando continuamente las prácticas operativas, incluyendo descensos continuados, aproximaciones ligeramente más pronunciadas, aproximaciones con potencia y resistencia aerodinámica baja y salidas optimizadas.
- Marco de gobierno y formación internos y defensa externa en el Reino Unido, Irlanda y España para gestionar los retos.
- Exámenes de integridad, sanciones y responsabilidad social corporativa para nuevos proveedores, programa de diligencia debida para terceros de mayor riesgo (*Know Your Counterparty*), código de conducta del proveedor, auditorías de cumplimiento del proveedor.
- Marco de gobierno interno con capacitación y talleres para identificar retos y la mitigación correspondiente.
- Gestión de sistemas de TI para proveedores y terceros de mayor riesgo.

Responsabilidad social corporativa en la cadena de suministro

Riesgo: 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.

- Adoptando un sistema de gestión medioambiental para todo el grupo, el programa IEnvA de la IATA.
- Revisando y reforzando el marco de gobierno de sostenibilidad, lo que comprende la integración de la sostenibilidad en los planes de negocio, la planificación financiera y los escenarios de negocio.
- Marco de 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.

Cumplimiento de la regulación medioambiental

Riesgo: una infracción inadvertida de los requisitos de cumplimiento, con los consiguientes daños reputacionales y sanciones.

- Estrecha colaboración con agencias públicas, operadores aeroportuarios y organizaciones comerciales para evaluar los retos
- Planes de contingencia.

Possible objetivo de protestas de acción directa

Riesgo: las protestas de acción directa y desobediencia civil pueden interrumpir las operaciones de vuelo o restringir el acceso del personal y los pasajeros.

Resultados

Gestión medioambiental

Información detallada sobre los efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente y en su caso, la salud y la seguridad

Consúltese la respuesta ofrecida en **Descripción de las políticas aplicadas por la sociedad respecto a las cuestiones medioambientales.**

Procedimientos de evaluación o certificación ambiental

Hemos seguido avanzando en la gestión medioambiental con la adopción del sistema IEnvA de gestión medioambiental de Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA). IEnvA es la versión de la ISO14001 (la norma internacional para los sistemas de gestión medioambiental) para nuestro sector, adaptada específicamente para las aerolíneas, y está homologada por la Organización Internacional de Normalización (ISO). British Airways consiguió la certificación de Fase 1 en 2019 y el resto de aerolíneas del Grupo está avanzando para conseguir esta certificación en 2020.

Recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales

También estamos asignando recursos considerables a la gestión del riesgo medioambiental. A este respecto, cabe citar la inversión de más de 2 millones de euros en cinco años en nuestro software *Honeywell GoDirect Flight Efficiency* y más de 400 millones de dólares (360 millones de euros) a lo largo de los próximos 20 años en el desarrollo de una infraestructura de combustibles sostenibles para el sector de la aviación y en acuerdos de absorción.

Ver respuesta a **Inclusión en la política de compras, de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales.**

Aplicación del principio de precaución

Consúltese la respuesta ofrecida en **Descripción de las políticas aplicadas por la sociedad respecto a las cuestiones medioambientales.**

Cantidad de provisiones y garantías para riesgos ambientales

No contratamos seguros específicos para cubrir nuestro riesgo medioambiental, pero sí compramos créditos de carbono a plazo para cubrir nuestras obligaciones futuras.

Contaminación

Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones de carbono

Si bien nuestro enfoque sigue en el cambio climático, estamos comprometidos a abordar una variedad de otras cuestiones vinculadas a la sostenibilidad. Estas incluyen los impactos medioambientales locales que pueden afectar la calidad de vida de las comunidades en las cuales operamos. Por ejemplo, atenuar el impacto de ruidos de nuestros aviones sigue siendo un foco importante de nuestro programa de sostenibilidad, así como el impacto de estos aviones sobre la calidad del aire.

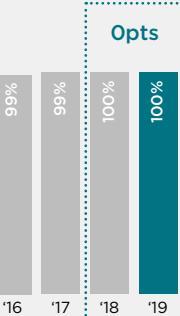
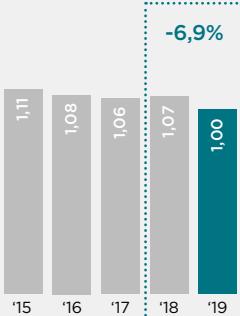
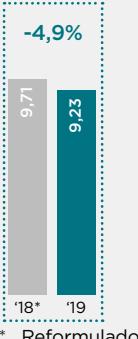
Con el paso del tiempo, IAG continúa progresando en la reducción de ruidos de aviones. Entre 2015 y 2019 disminuimos la media de ruidos por ciclo de aterrizaje/despegue en un 10%, lo que significa que cumplimos con nuestra meta de ruidos para 2020 un año antes. Todos nuestros aviones cumplen con las normas del Capítulo 4 de ICAO respecto de ruidos, y más de la mitad cumple actualmente con las normas más estrictas del Capítulo 14 de ICAO.

En 2019 continuamos invirtiendo en aviones más silenciosos, como parte de nuestro programa de modernización de flota. Por ejemplo, Vueling y Aer Lingus aumentaron su flota de Airbus A320neos y Airbus A321neos, que tienen niveles de ruido que son un 50% más bajos que los Airbus A320ceos y Airbus A321ceos que reemplazan, respectivamente.

Continuamos centrados en las mejores prácticas operativas para reducir nuestros impactos de ruidos locales. Una de estas es llevar a cabo operaciones de descenso continuas (CDO, por sus siglas en inglés). El 80% de los vuelos de Vueling en el Reino Unido durante el transcurso de 2019 fueron CDO, y la empresa condujo una campaña bimestral de concienciación del personal para promover las CDO en toda su red. Aer Lingus y British Airways también exhibieron un sólido desempeño en la tabla de la liga Fly Quiet and Green de Heathrow, integrada por 50 aerolíneas que usan el aeropuerto de Heathrow. Aer Lingus ha figurado sistemáticamente entre las cinco aerolíneas con mejor desempeño desde que comenzó la clasificación en 2017, y las operaciones de corta distancia de British Airways ocuparon el primer puesto de la tabla de la liga durante el primer semestre de 2019.

Todas nuestras aerolíneas supervisan el ruido generado por las operaciones para garantizar que los vuelos se operen con sensibilidad y para identificar mejoras donde sea posible. En 2019 continuamos involucrándonos con partes interesadas, incluidos grupos comunitarios, reguladores y socios de la industria en nuestros aeropuertos de conexiones para compartir conocimientos operativos y participar en investigaciones y ensayos operativos.

En 2020, IAG fijará nuevas metas de ruidos a nivel de todo el Grupo para ayudar a apoyar e impulsar mayores progresos.



NOx por ciclo de aterrizaje/despegue (kilogramos de NOx por ciclo de aterrizaje/despegue)

Descripción

Este indicador calcula la media de las emisiones del contaminante atmosférico óxido de nitrógeno (NOx) durante el despegue y aterrizaje de los aviones. En el cálculo se tienen en cuenta las certificaciones de los motores y los tipos de aviones de la flota, utilizando información extraída de la base de datos de emisiones de la OACI.

Este cálculo está basado en el número de vuelos de todos los aviones durante el año, incluidos los aviones arrendados.

Controlamos su evolución dada la importancia de reducir al mínimo el impacto en la calidad del aire.

Comentario

2018 fue el primer año en que informamos sobre este indicador.

El valor de 2018 ha sido reformulado debido a la inclusión de aviones que fueron retirados antes de finales de año y para corregir un error en el cálculo del NOx.

La mejora de 2019 está impulsada por nuestro programa de modernización de flota en curso.

Ruidos por ciclo de aterrizaje/despegue (Conteo de cuota (CC) por ciclo de aterrizaje/despegue)

Descripción

Este indicador calcula la media de ruidos por vuelo teniendo en cuenta el ruido de arribos y partidas para cada tipo de avión. Los valores del conteo de cuota (CC) del gobierno británico se utilizan para crear una clasificación relativa con base en niveles de ruido certificados. Por ejemplo, en un vuelo único, un Boeing 747 tendría un puntaje de 6,0, mientras que un Airbus A320 tendría un puntaje de 1,0.

Este cálculo está basado en el número de vuelos de todos los aviones durante el año, incluidos los aviones arrendados.

Comentario

Un catalizador clave de la mejora de 2019 fue el uso del Airbus A320neo en las rutas de corta distancia.

Las tendencias de los ruidos por ciclo pueden fluctuar debido a nuevas aeronaves, retiros, el uso de aviones arrendados, la relación entre rutas de corto radio y largo radio y cambios en la certificación de los motores.

Norma sobre ruido del Capítulo 4 de la OACI (% de cumplimiento)

Descripción

Las normas tecnológicas del Capítulo 4 y el Capítulo 14 de la OACI se refieren al ruido de los aviones. Esta certificación compara los aviones con límites normalizados que combinan los 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.

Este cálculo se basa en la posición de la flota de IAG a fines de 2019, sin incluir a los aviones arrendados.

Comentario

El 99,8% de nuestros aviones cumplen ya las normas del Capítulo 4 de la ICAO.



Contaminación continuación

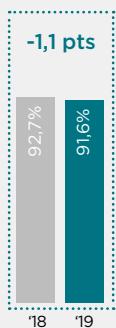
Economía circular y prevención y gestión de residuos

Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos

Seguimos realizando progresos en el reciclado y la reducción de los plásticos, el vidrio, los envases de metal, el papel y los residuos de alimentos. En el año 2019, las iniciativas de IAG redujeron más de 160 toneladas de residuos plásticos descartables. También se estableció un nuevo grupo de reducción de residuos entre aerolíneas integrado por representantes de todas las aerolíneas.

Las iniciativas para reducir residuos son:

- En la oficina central de IAG y British Airways se han eliminado más de 1,5 millones de objetos de cubertería de plástico descartable desde 2018.
- British Airways e Iberia reemplazaron las varillas de cóctel de plástico por versiones en bambú sostenibles, lo que permitió ahorrar 47,5 toneladas de plástico cada año.
- Iberia ahorró 68,5 toneladas de plástico mediante diferentes medidas de reducción, como el reemplazo de las bolsas que recubren las almohadas y las mantas con bandas de papel.
- Aer Lingus redujo los plásticos un 24% en sus productos a bordo Bia y Boutique.
- Vueling reemplazó las tazas de plástico en vuelos de corto radio con alternativas biodegradables;
- El nuevo kit de cortesía *World Traveller Plus* de British Airways se diseñó teniendo en cuenta la sostenibilidad y utilizando material proveniente de botellas de plástico recicladas.
- Iberia forma parte del programa *LIFE+Zero Cabin Waste*, que pretende reciclar el 80% de los residuos de cabina generados a bordo, incluidos los alimentarios y los plásticos. Los residuos por vuelo han disminuido un 15% desde que comenzó este proyecto; y
- LEVEL está utilizando una aplicación para controlar y reducir el uso innecesario de agua a bordo.



Operaciones de descenso continuas (CDOs) (% de cumplimiento en aeropuertos del Reino Unido)

Descripción

Las operaciones de descenso continuas utilizan un ángulo de aproximación suave a la hora de aterrizar que le permite al avión volar más alto por más tiempo, en comparación con las aproximaciones escalonadas a los aeropuertos. Esto puede ayudar a reducir el consumo de combustible así como el ruido para quienes viven debajo de trayectos de vuelo de aproximación. Los puntajes CDOs se calculan en base a la porción de vuelos que emplean esta aproximación en aeropuertos del Reino Unido, utilizando datos proporcionados por los Servicios Nacionales de Tránsito Aéreo (NATS, por sus siglas en inglés). Los datos anteriores corresponden a todas las aerolíneas de IAG excluyendo LEVEL, tomando 2013 como año de referencia.

Comentario

El 91,6% que obtuvo IAG en 2019 es superior a la media de todas las aerolíneas que operan en el Reino Unido, situada en el 88,2%.

Nuestro objetivo es que todas nuestras aerolíneas alcancen registros, de media, superiores al 80% en los aeropuertos del Reino Unido. El desglose correspondiente a 2019 es el siguiente:

British Airways 94,2%,

Aer Lingus 77,8%

Iberia/Iberia Express 78,9%

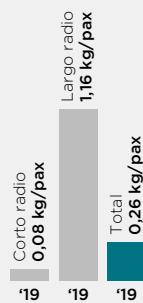
Vueling 82,0%

En 2019, los residuos de British Airways por pasajero de vuelo de corto radio se redujeron un 26%, en tanto que los residuos por pasajero de largo radio disminuyeron un 10% debido al mayor uso de opciones de tratamiento de residuos y materiales reciclables a bordo. Los residuos por vuelo de Iberia cayeron un 7% a raíz de las iniciativas del proyecto *LIFE Zero Cabin Waste*.

Seguiremos tomando medidas para reducir y gestionar los residuos. A partir de 2020, British Airways fijará una meta para reducir el uso de plásticos descartables en 900 toneladas anuales a lo largo de los próximos cinco años. IAG también analizará metas en materia de residuos en todo el Grupo.

Medidas para evitar el desperdicio de comida

Consúltense las **medidas relacionadas con la prevención, reutilización y otras formas de recuperación y eliminación de residuos**



Media de residuos en las cabinas de aviones (kilogramos por pasajero) (kg/pax)

Descripción

Residuos del servicio de comida a bordo generados por el pasajero, después del reciclado, y divididos entre operaciones de corto y largo radio. Algunas compañías operadoras declararon los residuos totales de cabina debido a la disponibilidad limitada de datos.

Las cifras de pasajeros se basan en los pasajeros que ingresan en los aeropuertos de base, como por ejemplo London Heathrow, Madrid, Barcelona y Dublín.

Los vuelos de corto y largo radio se definen a este respecto por la distancia; por ejemplo, un vuelo del Reino Unido a Europa es de corto radio.

Comentario

El año 2019 es el primero en el cual reportamos una media del Grupo. Prevemos informar sobre tendencias interanuales a partir de 2020.

Existen grandes diferencias entre el indicador de residuos por pasajero de empresas operativas individuales debido a las diferencias en el producto a bordo, la disponibilidad de alternativas de tratamiento de residuos locales y los reglamentos nacionales vinculados a residuos.

Uso sostenible de los recursos

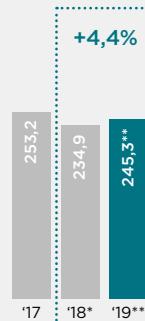
El consumo y suministro de agua de acuerdo con las limitaciones locales

El consumo de agua no se considera actualmente una cuestión material para IAG habida cuenta de la escasa magnitud del impacto que ejercemos en dicho ámbito, así como la importancia relativa de otras cuestiones que nuestros grupos de interés han evaluado. No obstante, revisamos estos aspectos de manera periódica.

Consumo de materias primas y las medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de su uso



Consumo, directo e indirecto, de energía



* Reformulado.
** Alcance ampliado

Combustible (millones de toneladas)

Descripción

Las aeronaves comerciales seguirán dependiendo del queroseno líquido en el futuro cercano.

Comentario

Aunque el consumo de combustible se incrementó un 2,2% debido a las operaciones, la intensidad de las emisiones se redujo un 1,8%.

Electricidad (kWh)

Descripción

Consumo de electricidad en las principales instalaciones en millones de kilovatios·hora.

Incluye el consumo en las oficinas, aeropuertos e instalaciones de mantenimiento.

Comentario

En 2019, ampliamos el alcance de nuestro informe para incorporar las oficinas en el extranjero y el suministro eléctrico a los aviones en tierra.

El valor de 2018 se ha reformulado sobre la base de los últimos datos verificados. Los valores reportados previamente se basaron en los mejores datos disponibles, pero se utilizaron cifras provisorias para los últimos meses del año. Las cifras reverificadas de British Airways arrojaron un total de kWh más bajo.

Uso sostenible de los recursos - continuación

Medidas para mejorar la eficiencia energética

Eficiencia operativa

Eficiencia operativa significa cambiar la forma en que volamos y operamos nuestros aviones, reduciendo el CO₂ mediante el ahorro de combustible. Las pequeñas mejoras pueden hacer una gran diferencia y existen muchas maneras de reducir el consumo de combustible sin perjudicar la experiencia de los pasajeros o las planificaciones de vuelos.

En 2019, las iniciativas de ahorro de combustible permitieron ahorrar 77.386 toneladas de CO₂. Algunos ejemplos de las iniciativas de 2019 son el lavado optimizado de motores, la reducción del uso de las Unidades Auxiliares de Potencia (APU, por sus siglas en inglés), la reducción del tiempo de despliegue de las luces de aterrizaje, reducción de los rodajes antes del despegue y después del aterrizaje, las operaciones de descenso continuas, las ruedas principales más livianas y la reducción del peso a bordo. Vueling realizó una campaña de conscientización con la tripulación de vuelo acerca de cómo las buenas prácticas pueden reducir el CO₂. Como parte del cumplimiento de los objetivos de eficiencia para 2020 y 2025, para 2020 está previsto un programa ampliado de iniciativas.

IAG también tiene un compromiso estratégico con la eficiencia del consumo de combustible. Desde 2018 hemos venido utilizando el software GoDirect Flight Efficiency desarrollado por Honeywell, en British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus. Esta herramienta permite realizar un análisis pormenorizado de las tendencias en el uso del combustible para identificar ahorros. En 2019 lanzamos el portal de esta herramienta en todo el Grupo para posibilitar evaluaciones comparativas en todas las compañías.

Modernización de flota

La modernización de la flota consiste en invertir en nuevos aviones y motores así como en mejorar el estado de los aviones existentes. El programa de modernización de flota de IAG desempeñará un importante papel en cuanto a reducir la intensidad de nuestras emisiones por pasajero, de 89,8 gCO₂/pkm en 2019, a 87,3 gCO₂/pkm en 2020, y posteriormente a 80 gCO₂/pkm en 2025. Como consecuencia de nuestro programa de modernización de flota, se espera que la edad de nuestra flota descienda de 11,4 años en 2019, a 10,2 años para el año 2022.

En 2019 continuamos invirtiendo en la modernización de nuestra flota. Los siguientes son ejemplos clave de ello:

- En todo el Grupo, se recibieron 45 aviones nuevos y se retiraron 18 aviones más antiguos.
- Iberia incorporó cuatro nuevos Airbus A350 a su flota.
- Vueling actualmente tiene la flota más joven del sur de Europa.
- Aer Lingus sumó tres nuevos A321neoLRs a su flota, lo cual repercutió en un ahorro medio de combustible del 23%, en comparación con los Boeing 757 reemplazados.
- British Airways retiró tres Boeing 747 y dejará de utilizar por completo estos aviones para el año 2024.
- Continuamos realizando mejoras en motores e iniciativas de ahorro de peso.
- Hangar 51 incrementó la actividad centrada en empresas incipientes pioneras en vuelos con bajo uso de carbono, incluido el desarrollo de aviones eléctricos. Esta actividad tuvo como eje las asociaciones con nuevas compañías y las inversiones en esas mismas compañías.

Los equipos de planificación de flotas de IAG también tienen en cuenta el precio actual y futuro de las emisiones de carbono en las decisiones pertinentes de planificación de vuelos.

+17,9%



Iniciativas de reducción de las emisiones indirectas de GEI (miles de toneladas de CO₂e)

Descripción

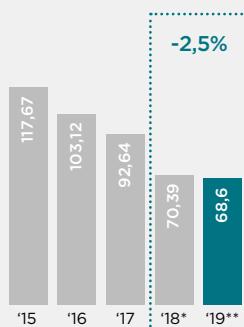
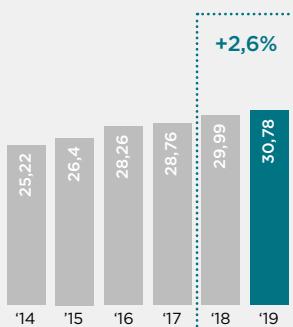
Reducciones en emisiones a consecuencia de las iniciativas de reducción de las emisiones, excluyendo los cambios externos aplicables a todas las aerolíneas, por ejemplo los cambios en el espacio aéreo. Se pueden encontrar ejemplos en el caso práctico sobre eficiencia operativa.

Comentario

En 2019, aumentamos el volumen de ahorros conseguidos a través de nuestras iniciativas de reducción de los GEI y en 2020 está previsto un plan ampliado de iniciativas.

Cambio climático

Desempeño relacionado con el cambio climático



Emissions de Alcance 1 (millones de toneladas de CO₂e)

Descripción

Las emisiones de Alcance 1 son emisiones directas asociadas a nuestras operaciones que incluyen el uso de combustible, diésel, gasolina, gas natural y haloalcanos. Las fuentes de emisiones son los motores, calderas, unidades auxiliares de potencia de aviones y los motores de vehículos terrestres.

Estas emisiones consisten principalmente en CO₂, pero también se recogen otros GHGs como el metano y el óxido de nitrógeno dentro de nuestro indicador de CO₂ equivalente.

Comentario

El 99,8% de las emisiones de Alcance 1 provienen del combustible. Las aeronaves comerciales seguirán dependiendo del queroseno líquido en el futuro cercano.

Aunque las emisiones brutas se incrementaron un 2,6% debido al crecimiento de las operaciones, la intensidad de las emisiones se redujo un 1,8%.

Emissions de Alcance 2 (basadas en la ubicación) (miles de toneladas de CO₂e)

Descripción

Las emisiones de Alcance 2 están asociadas al uso de electricidad.

El indicador basado en la ubicación se calcula multiplicando los kWh de electricidad por los factores de emisiones de electricidad nacionales de la Agencia Internacional de Energía (IEA, por sus siglas en inglés) en cada país o región donde se opera.

Comentario

El incremento de 2019 se explica por la ampliación del alcance del informe para incluir el consumo de electricidad de las oficinas en el extranjero y la electricidad suministrada a los aviones en tierra.

Si el alcance de 2019 fuera igual al de 2018, las emisiones declaradas se habrían reducido un 27%.

Las emisiones del Alcance 2 de 2018 se reformularon con base en los últimos datos verificados. Los valores reportados previamente se basaron en los mejores datos disponibles, pero se utilizaron cifras provisionales para los últimos meses del año. Las cifras reverificadas de British Airways arrojaron un total de kWh más bajo y un mayor peso de las energías renovables.

Emissions de Alcance 2 (basadas en el mercado) (miles de toneladas de CO₂e)

Descripción

Las emisiones de Alcance 2 están asociadas al uso de electricidad.

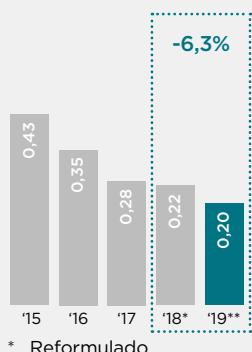
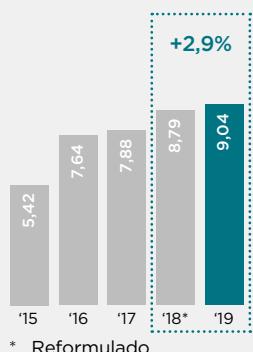
El método basado en el mercado se calcula multiplicando los kWh por el CO₂/kWh específico de la electricidad comprada a proveedores. Cuando no se disponen de certificados de energías renovables, el consumo de electricidad se multiplica por los factores de emisiones de electricidad nacionales de la IEA en cada país o región donde se opera.

Comentario

Las emisiones de Alcance 2 basadas en el mercado se presentan netas de energías renovables y descendieron considerablemente en 2019 debido a la mayor compra de electricidad renovable por parte de Iberia y Vueling en los aeropuertos donde operan.

Las emisiones de Alcance 2 de 2018 basadas en el mercado se han reformulado. Véase el comentario anterior.

Cambio climático continuación



Emisiones de Alcance 3 (millones de toneladas de CO₂e)

Descripción

Las emisiones de Alcance 3 son emisiones indirectas asociadas a productos que compramos y vendemos. En 2019 estamos informando sobre cuatro categorías importantes de nuestras emisiones indirectas, que representaron el 98% de nuestra huella de Alcance 3 en 2018 (véase nota al pie).

Comentario

El incremento de las emisiones de Alcance 3 se debió principalmente al crecimiento de la actividad y, por ende, a un mayor uso de combustible.

El desglose de las emisiones de Alcance 3 es el siguiente:

- Producción de combustible fósil: 70%
- Fabricación y eliminación de aviones: 18%
- Franquicias: 9%
- Transportación y distribución primarias (downstream): 3%

Nota al pie:

Las cuatro categorías principales de las emisiones de Alcance 3 se definen y calculan de la siguiente forma:

- 1 La producción de combustible fósil representa las emisiones del ciclo de vida útil resultantes de la producción y el transporte de los combustibles que consumimos, que se calculan empleando los factores de conversión del gobierno del Reino Unido.
- 2 La fabricación y eliminación de aviones representan las emisiones resultantes de fabricar y eliminar el avión al término de su vida útil, que se calcula empleando un factor estandarizado de la UE.
- 3 Las franquicias representan emisiones derivadas de aviones que son franquicias de IAG y se calculan basándose en las emisiones derivadas del consumo de combustible.
- 4 El transporte y la distribución primarios representan las emisiones de flotas de aire y terrestres subcontratadas, que incluye el traslado del flete, y se calculan con base en las emisiones derivadas del uso de combustible.

Emisiones de GHG por alcance, en de CO₂e



* Valores redondeados al millar de toneladas más cercano.

Aspectos relevantes relacionados con las emisiones de gases de efecto invernadero

Perspectiva general y objetivos

El cambio climático es la cuestión relacionada con la sostenibilidad más relevante para nosotros. El principal impacto de IAG en el cambio climático es a través del combustible para reactores que quema nuestra flota de aviones. En 2019, los gases de efecto invernadero (GEI) producidos por esta actividad representaron el 99,8% de nuestras emisiones de Alcance 1 y el 77,1% de nuestras emisiones de Alcance 1, 2 y 3. También ejercemos un impacto a través de nuestras operaciones en tierra (por ejemplo, el uso de vehículos para el transporte de equipajes) y de la energía consumida en terminales, hangares, oficinas, salas y otros edificios.

Nos hemos comprometido a reducir al máximo nuestro impacto por CO₂ y nuestros impactos distintos del CO₂ en el clima. En 2019, nuestras actividades Scope 1 emitieron 30,47 millones de toneladas (MT) de dióxido de carbono, 0,02 MT y 0,29 TM de óxido de nitrógeno, medidas en unidades equivalentes a CO₂. Dado que el CO₂ constituye más del 99% de este impacto, la reducción de este gas es nuestra principal prioridad.

Intensidad de energía del Alcance 2 (gCO₂ por pasajero-km)

Descripción

Este métrica está diseñada para controlar nuestra eficiencia energética (Alcance 2, basada en ubicación) como una función de nuestra actividad de negocio expresada en pasajeros-kilómetro transportados equivalentes. Completa nuestro indicador de intensidad de emisiones únicamente por operaciones de vuelo.

Comentario

Los vuelos han aumentado, mientras que nuestro Alcance 2 (emisiones basadas en la ubicación) ha descendido.



Intensidad de emisiones solo de vuelos (gramos de CO₂/pkm)

Descripción

Los gramos de CO₂ por kilómetro y pasajero es una medida estándar industrial de la eficiencia del vuelo.

Este valor se calcula tomando el uso anual de combustible y dividiéndolo por pasajero-kilómetro viajado, utilizando un factor de conversión que toma en cuenta el peso de la carga.

Comentario

La mejora de 2019 está impulsada por el rendimiento sólido de los Airbus A320 y Airbus A350, los Boeing 787 y unos factores de carga más elevados.

El valor de 2018 se ha reformulado sobre la base de los últimos datos verificados.

Entre 2011 y 2019, la mejora anual media en gramos de CO₂/pkm fue del 1,6%, superior al objetivo del 1,5% de la IATA.

Porcentaje de electricidad renovable (% de kWh)

Descripción

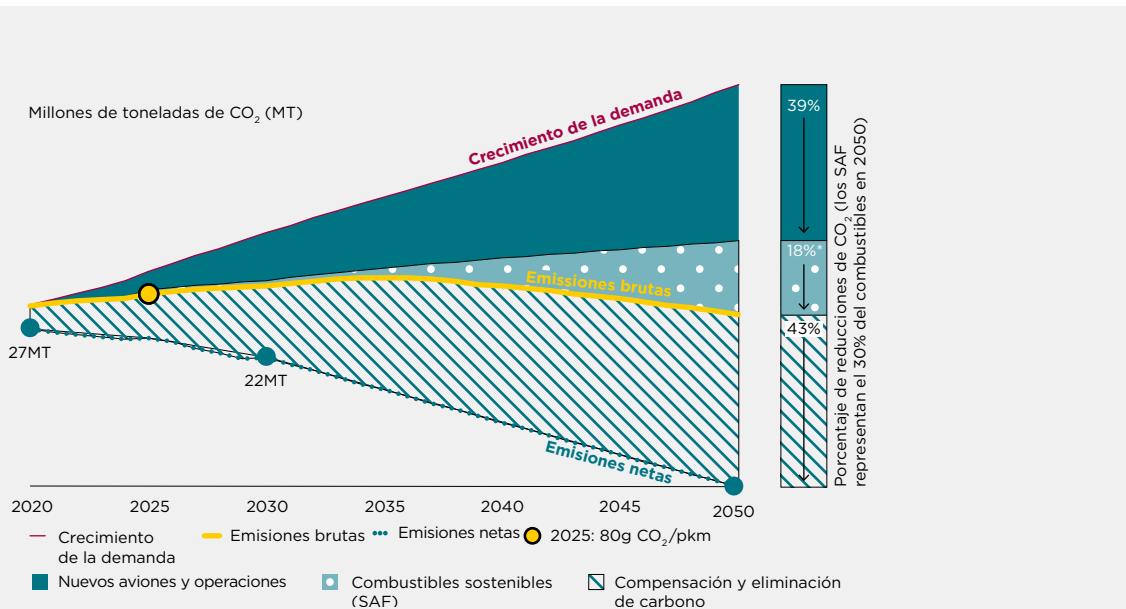
Nuestro uso de la electricidad se mide en kilovatio HORAS (kWh). Este indicador representa la porción de electricidad generada por fuentes renovables tales como la energía solar y eólica. Incluye el volumen comprado a los proveedores de electricidad renovable.

En los casos en que no se dispuso de información sobre fuentes de electricidad, se presume que la fuente de electricidad es la red nacional.

Comentario

El aumento en 2019 está impulsado por las compras de energías renovables en Vueling y en Iberia y en los aeropuertos del Reino Unido en los que operamos.

Cambio climático continuación



Medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático

Consultese la respuesta ofrecida en **Descripción de los principales riesgos relacionados con cuestiones medioambientales vinculados a las actividades del grupo, entre ellas, cuando sea pertinente y proporcionado, sus relaciones comerciales, productos o servicios que puedan tener efectos negativos en esos ámbitos.**

Metas establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y los medios implementados para tal fin

IAG ha asumido los objetivos sectoriales de la IATA, que son:

- mejora anual del 1,5% de la eficiencia en el consumo de combustible hasta 2020; hemos promediado una mejora del 1,6% anual entre 2011 y 2019;
- crecimiento neutral en carbono a partir de 2020; y
- reducción del 50% de las emisiones netas de CO₂ para 2050, en comparación con el nivel de referencia de 2005.

Hemos trabajado para alcanzar un objetivo de eficiencia en el consumo de combustible de 87,3 gramos de CO₂ por pasajero / kilómetro (gCO₂/pkm) en 2020. Eso supone una reducción del 10% frente a los 97,5 gCO₂/pkm de 2014.

En octubre de 2019, IAG asumió un nuevo conjunto de objetivos climáticos y se convirtió en el primer grupo de aerolíneas del mundo en comprometerse a alcanzar cero emisiones netas de gases de efecto invernadero en 2050. El programa *Flightpath net zero* cubre nuestras emisiones de CO₂ de Alcance 1 y 2. *Net zero* significa que en 2050 todo el CO₂ que emitan las operaciones de IAG en un año se compensará con un importe equivalente de reducción de CO₂. Este planteamiento está en consonancia con los estudios científicos de la ONU, que demandan que el incremento de la temperatura del planeta se mantenga por debajo de 1,5°C.

En el marco del programa *Flightpath net zero*, hemos fijado nuevos objetivos a corto, medio y largo plazo para todo el Grupo:

- Mejora del 10% en la eficiencia del consumo de combustible entre 2020 y 2025, lo que equivale a 80 gCO₂/pkm en 2025;
- reducción del 20% de las emisiones netas de CO₂ en 2030, lo que equivale a 22 millones de toneladas de CO₂ en 2030;
- cero emisiones netas de CO₂ en 2050; y
- cero emisiones netas de CO₂ en los vuelos doméstico británicos de British Airways a partir de 2020.

Además, en diciembre de 2019 nos convertimos en una de las 185 empresas de todo el mundo en firmar el compromiso "Business Ambition for 1,5°C" del Pacto Mundial de la ONU y la Iniciativa para unos Objetivos con Base Científica (SBTi). En el marco de este compromiso, hemos asumido objetivos climáticos y trayectorias de descarbonización que son coherentes con el objetivo de mantener el aumento de la temperatura del planeta por debajo de 1,5°C. En 2020, nuestra intención es sostener esfuerzos para desarrollar pautas sobre trayectorias de descarbonización para la aviación.

Recorrimos a cuatro áreas para cumplir nuestro programa *Flightpath net zero* 2050: eficiencia operativa, modernización de flota, combustibles sostenibles de aviación y planes estructurados para conseguir reducciones de las emisiones de carbono en otros sectores. A continuación figura la hoja de ruta detallada sobre reducción de las emisiones de carbono que hemos diseñado para cuantificar el impacto de cada aspecto de nuestro plan. Comparado con un escenario de crecimiento con la eficiencia actual, el 39% de las reducciones en 2050 procederán de los nuevos aviones y operaciones, y el 43% de los parámetros basados en el mercado y los proyectos de eliminación de carbono, como las tecnologías de captura, utilización y almacenamiento (CCUS). Esperamos que el 30% del combustible de IAG proceda de combustibles sostenibles de aviación en 2050.

Revisamos periódicamente esta hoja de ruta para integrar los cambios normativos y tecnológicos, así como nuevo enfoques. En 2020, esperamos actualizar la hoja de ruta para incorporar los cambios en el negocio de IAG y los enfoques de interés contenidos en las hojas de ruta de reducción de las emisiones a escala nacional, regional y mundial.

Combustibles sostenibles para el sector de la aviación

Los combustibles sostenibles para el sector de la aviación (SAF, por sus siglas en inglés) están compuestos por materiales que previamente han absorbido carbono, como por ej., residuos plásticos y alimentos. La composición química de estos combustibles es casi idéntica a la del combustible procedente de combustibles fósiles, pero emiten entre 70 y 100% menos de CO₂ durante su ciclo de vida. Los SAF desempeñarán un papel clave para permitirle a IAG reducir su impacto sobre el cambio climático.

Seguimos a la vanguardia del desarrollo de SAF y en lo que respecta a influir en la política local, regional e internacional para apoyar a estos combustibles. Nos hemos comprometido a invertir 400 millones de dólares (360 millones de euros) en combustible sostenible de aviación durante 20 años a partir de 2017. En agosto de 2019, la alianza de British Airways con Velocys y Shell presentó una aplicación de planificaciones para la primera planta que convierte residuos domésticos en combustible para reactores de Europa, ubicada en Immingham, Inglaterra. Se prevé que la construcción de la planta comenzará en 2021 y comenzará operaciones en 2024. Se espera que produzca más de 32.000 toneladas de combustible sostenible al año.

IAG continúa trabajando junto a varios desarrolladores tecnológicos para establecer una gama de opciones de oferta de SAF para el futuro. Participamos en consejos académicos y asociaciones público-privadas para apoyar a las nuevas tecnologías y la innovación. También estamos analizando alternativas para usar tecnología de captura, utilización y almacenamiento de carbono (CCUS, por sus siglas en inglés) como parte de nuestro proyecto Velocys en el corto plazo.

Asimismo, apoyamos la innovación general en materia de SAF. En 2019, British Airways organizó una competencia denominada *Future of Fuels* para académicos de universidades del Reino Unido. Los ganadores se anunciaron en mayo y recibieron una beca de 25.000 libras esterlinas para avanzar en sus investigaciones, además de la oportunidad de presentar sus propuestas ganadoras en el Simposio de Combustibles Alternativos, líder en la industria, de la IATA y en la Cumbre Mundial de Aviación Sostenible de ATAG.

IAG contribuye al Grupo de Trabajo sobre Combustibles de la Organización Internacional de Aviación Civil (ICAO, por sus siglas en inglés) de la ONU, que ayuda a crear una nueva legislación para SAF, como parte del próximo Plan CORSIA. Estamos trabajando en nuevas alternativas de políticas gubernamentales para combustibles reciclados - es decir, no biogénicos, como los plásticos, que no pueden reciclarse, que creemos tiene un gran potencial para ofrecer reducciones adicionales de CO₂. También estamos instando al gobierno del Reino Unido para que establezca un organismo intergubernamental dedicado exclusivamente a proporcionar apoyo en materia de políticas para acelerar el desarrollo de SAF en el Reino Unido.

Fondo, compensaciones y eliminaciones de carbono

Las reducciones de carbono pueden lograrse mediante medidas y compensaciones basadas en el mercado:

- contribuyendo a las reducciones de carbono en Europa a través del Régimen Europeo de Comercio de Derechos de Emisión (ETS, por sus siglas en inglés);
- a través del plan mundial CORSIA, preparándose para comprar unidades de reducción de carbono verificadas para compensar el aumento de nuestras emisiones;
- comprando de manera voluntaria compensaciones para emisiones a grupos específicos de vuelos, eventos y actividades del personal;
- ofreciéndoles a los clientes la opción de financiar proyectos de reducción de carbono para que sus vuelos sean neutrales en carbono; e
- invirtiendo en tecnología para capturar el dióxido de carbono del aire y almacenarlo bajo tierra; IAG no la ha implementado todavía, pero la está analizando.

IAG redujo sus emisiones netas de CO₂ en 3,2 millones de toneladas en 2019 a través de la participación en el ETS de la UE. A partir de 2020, todos los vuelos domésticos de British Airways en el Reino Unido serán cero emisiones netas de carbono; un volumen de aproximadamente 400.000 toneladas alcanzado a través de reducciones de emisiones en virtud del ETS de la UE y reducciones de carbono a raíz de la inversión en proyectos que apoyan la protección de bosques y la energía renovable.

El Fondo de Carbono de British Airways continúa ofreciéndoles a los pasajeros la alternativa de invertir de forma voluntaria en proyectos comunitarios de ahorro de energía en el Reino Unido y África. Nuestra asociación con la organización benéfica *Pure Leapfrog* completó nueve proyectos en 2019, incluida la instalación de paneles solares e iluminación de gran eficiencia, restauración de turbas y energía renovable.

En 2019, IAG continuó apoyando activamente las medidas inteligentes basadas en el mercado destinadas a reducir las emisiones. Los representantes trabajaron junto a la IATA e ICAO para ayudar a terminar las normas que rigen el plan CORSIA, el tratamiento de SAF y las normas para aerolíneas y programas de compensaciones de carbono relacionados con compensaciones de carbono elegibles. Continuamos trabajando con la IATA, asociaciones de comercio y gobiernos nacionales para exigir una reglamentación de carbono y reformas reglamentarias eficaces.

En 2019, IAG seleccionaron dos *start-ups* dedicadas a la compensación y eliminación de carbono para trabajar con ellas como parte de nuestro programa de aceleración Hangar 51. Mosaic Materials ha creado un material para absorber emisiones de CO₂ de la atmósfera. ClimateTrade utiliza tecnología de cadena de bloques para rastrear proyectos de compensación de carbono. Estas asociaciones han mejorado nuestro entendimiento respecto a cómo podemos incorporar estas tecnologías a nuestro negocio.

En 2020 tenemos pensado ampliar nuestros programas de reducción de carbono voluntarios y continuar apoyando medidas inteligentes basadas en el mercado para reducir emisiones. Prevemos que el precio del carbono por tonelada se incrementará con el tiempo y estamos cooperando con el gobierno del Reino Unido para crear alternativas para el tratamiento de la aviación cuando el Reino Unido salga de la UE.

Biodiversidad

Medidas para preservar o restaurar la biodiversidad

La biodiversidad no se considera actualmente una cuestión relevante para IAG habida cuenta de la escasa magnitud del impacto que ejercemos en dicho ámbito, así como la importancia relativa de otras cuestiones que nuestros grupos de interés han evaluado. No obstante, revisamos estos aspectos de manera periódica.

Enfoque de gestión

Descripción de las políticas aplicadas por la compañía respecto las cuestiones relativas al respecto de los derechos humanos

Se espera de todos los consejeros y empleados que actúen de forma íntegra y respetuosa con las leyes de los países donde trabajan. Existen recursos disponibles en el Grupo para que los empleados puedan asesorarse, plantear quejas o comunicar irregularidades, reales o presuntas.

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 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. IAG también mantiene un Código de conducta para proveedores que expone las conductas que esperamos de las empresas que nos suministran.

En 2019, IAG instauró un nuevo Código de Conducta que se aplica a todos los consejeros, directivos y empleados del Grupo, así como a sus partes vinculadas. También se puso en marcha un nuevo módulo de formación en la modalidad de e-learning para apoyar el nuevo Código de Conducta, aplicable a todos los empleados.

Consultese la respuesta ofrecida en **Indicadores clave de rendimiento no financieros relativos a la lucha contra la corrupción y el soborno**.

Descripción de los principales riesgos relativos al respeto de los derechos humanos

La trata de personas es una preocupación seria para el sector aeronáutico

Para IAG, que transporta a más de 118 millones de pasajeros al año y tiene decenas de miles de proveedores, la esclavitud y la trata 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 actitud sospechosa a 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 2019, publicamos nuestra tercera Declaración sobre esclavitud moderna y la trata de personas del Grupo. Esta declaración se redacta de conformidad con el artículo 54, punto 5, de la Ley sobre esclavitud moderna (*Modern Slavery Act*) de 2015 del Reino Unido y expone las medidas tomadas por IAG para prevenir la esclavitud moderna dentro del Grupo y garantizar que no se produzca en nuestro negocio y nuestras cadenas de suministro. Pedimos a nuestros proveedores que se adhieran a esta declaración. Todos los contratos con nuevos proveedores y los que se renuevan incluyen cláusulas sobre esclavitud moderna.

IAG también apoya la resolución de 2018 de la IATA que denuncia la trata de personas y que reafirma los compromisos para luchar contra este problema.

Además, British Airways, Aer Lingus y Vueling imparten formación a pilotos y tripulantes de cabina para identificar y responder ante el tráfico de personas. En los manuales de operaciones de Aer Lingus y Vueling, también se incluyen orientaciones y procedimientos para la tripulación de vuelo y de cabina.

Procedimientos de diligencia debida

Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos; prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y, en su caso, medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos

Consultese la respuesta ofrecida en **Descripción de los principales riesgos relativos al respeto de los derechos humanos**.

Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos

Consultese la respuesta ofrecida en **Descripción de los principales riesgos relativos al respeto de los derechos humanos**.

Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relacionadas con el respeto por la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva; la eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación; la eliminación del trabajo forzoso u obligatorio; la abolición efectiva del trabajo infantil

Más del 95% de nuestros empleados se encuentran en países europeos que cumplen con los convenios de la OIT, que abordan asuntos que se consideran principios y derechos fundamentales en el trabajo. La libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho al convenio colectivo de trabajo; la eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio; la abolición efectiva del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

Enfoque de gestión

Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno

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. Los equipos de cumplimiento se reúnen periódicamente en grupos de trabajo y grupos de seguimiento y cada año revisan los riesgos de soborno. En 2019, los riesgos principales identificados no variaron con respecto al año anterior y se refieren al uso de terceros, decisiones operativas y comerciales en las que intervienen organismos públicos y uso indebido de regalos y atenciones.

La formación sobre prevención de los sobornos y la corrupción es obligatoria para todas las compañías operadoras. 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 puso a disposición un nuevo curso de *e-learning* para la prevención de los sobornos y la corrupción.

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 2019, se implementó una nueva herramienta de gestión de terceros para aquellos que presenten mayor riesgo, junto con procedimientos actualizados para el conocimiento de las contrapartes (*Know Your Counterparty*) en todo el Grupo. Cualquier riesgo identificado durante el proceso de diligencia debida se analiza y se pone en marcha un plan de mitigación en caso de ser necesario. Determinados riesgos pueden dar lugar a la rescisión de la relación propuesta o existente con la contraparte.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG recibe un informe anual sobre el programa de prevención de los sobornos.

Descripción de los principales riesgos relacionados con la prevención de la corrupción y el soborno

Consúltese la respuesta ofrecida en la sección **Gestión de riesgos y principales factores de riesgo en la página 40**.

Indicadores clave de rendimiento no financieros relativos a la lucha contra la corrupción y el soborno

El Grupo estableció canales de denuncia, proporcionados por *Safecall* y *Ethicspoint*, para la comunicación de irregularidades con carácter confidencial. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG revisa anualmente la eficacia de estos canales de denuncia. En esta revisión anual se analiza el volumen de denuncias por categoría; la puntualidad del seguimiento; la responsabilidad del seguimiento; los nuevos temas y la experiencia adquirida; y cualesquiera cuestiones planteadas que puedan tener repercusión en los estados financieros. La revisión anual la coordina el Director de Auditoría del Grupo.

En 2019, se recibieron un total de 282 denuncias, frente a las 201 de 2018. Estas denuncias se referían a cuestiones relacionadas con cuestiones laborales (62%), conductas deshonestas/reputación (23%), salud y seguridad (14%) y asuntos regulatorios (1%). Se realizó un seguimiento de todas las denuncias y se investigaron en caso necesario.

Información relativa a la lucha contra la corrupción y el soborno

Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno

Consúltese la respuesta ofrecida en **Indicadores clave de rendimiento no financieros relativos a la lucha contra la corrupción y el soborno**.

Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales

IAG cuenta con varios procesos y procedimientos en todo el Grupo, como gestión e investigación de proveedores, procedimientos para el conocimiento de las contrapartes y políticas y controles financieros que contribuyen a la lucha contra el blanqueo de capitales en el negocio.

Contribuciones a fundaciones y entidades sin fines de lucro

La contribución a la comunidad es una manera clave por la cual las compañías operadoras de IAG hacen aportaciones al conjunto de la sociedad. Estos esfuerzos a menudo son de larga data y continúan apoyando diversas causas. Algunos de los logros más importantes en 2019 fueron:

- En todo el Grupo, se recaudaron más de 4,2 millones de euros para fines benéficos.
- El programa mundial de beneficencia *Flying Start* de British Airways, en asociación con *Comic Relief*, recaudó 3,4 millones de libras esterlinas en 2019 y ha recaudado más de 24 millones de libras esterlinas desde 2010. Las donaciones y la recaudación de fondos de los clientes han ayudado a más de 800.000 personas en algunas de las comunidades más pobres del mundo.
- British Airways continuó con su compromiso de una respuesta humanitaria internacional y lanzó una nueva asociación con la Cruz Roja británica centrada en apoyar la labor de preparación comunitaria y respuesta a crisis en el Reino Unido.
- El personal de Aer Lingus mantuvo su compromiso con el día *Make a Difference*, en el cual los empleados utilizan un día de su licencia anual para realizar voluntariado con el objeto de ayudar a comunidades locales. En 2019, al cumplirse nueve años de este programa, 140 empleados de todos los departamentos transformaron los patios externos del St Monica's School en Dublín y beneficiaron a 150 alumnos.
- Desde 2013, Iberia ha venido recolectando donaciones de los clientes a través del sitio web de la aerolínea para los programas de vacunación infantil de UNICEF. Hasta el momento se recaudaron más de 1 millón de euros que se usaron para pagar vacunas para más de 1 millón de niños en Chad, Angola y Cuba. En 2019 se recaudaron 110.000 euros.
- Desde 2016, Vueling ha recaudado 950.000 euros en donaciones para *Save the Children* y se convirtió en el segundo patrocinador más grande de esta ONG en España. En 2019 se recaudaron 194.000 euros.

Compromiso con el desarrollo sostenible

Otra información sobre la sociedad

Enfoque de gestión

Descripción de las políticas aplicadas por la sociedad respecto las cuestiones de índole social

La ONU ha identificado 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG, por sus siglas en inglés) como guía para todos los sectores económicos en el marco de su Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. El objetivo de esta agenda es "acabar con la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo".

Hemos establecido vínculos con nueve SDG, que están en consonancia con los identificados por la IATA y la asociación sectorial británica Sustainable Aviation. IAG ha identificado cuatro SDG prioritarios —**5, 7, 8 y 13**— en el marco de nuestra evaluación de materialidad, que aparecen indicados en color gris. También se indica cómo se corresponden nuestras iniciativas con estos objetivos y cómo los apoyan.

Cómo se corresponden las actividades de IAG con los SDG

Objetivo 3: Salud y bienestar	Objetivo 4: Educación de calidad	Objetivo 5: Igualdad de género
Iniciativas sobre: <ul style="list-style-type: none">• Eficiencia operativa• Modernización de flota• Contaminación acústica• Calidad del aire• Salud y seguridad• Esclavitud moderna• Accesibilidad	Iniciativas sobre: <ul style="list-style-type: none">• Programas de prácticas laborales• Esclavitud moderna	Iniciativas sobre: <ul style="list-style-type: none">• Programas de prácticas laborales• Diversidad de la plantilla• Esclavitud moderna
Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante	Objetivo 8: Trabajo digno y crecimiento económico	Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura
Iniciativas sobre: <ul style="list-style-type: none">• Cambio climático• Combustibles sostenibles de aviación (SAF)	Iniciativas/indicadores sobre: <ul style="list-style-type: none">• Programas de prácticas laborales• Ingresos por tonelada de CO₂	Iniciativas sobre: <ul style="list-style-type: none">• SAF• Modernización de flota• Hangar 51• Captura, utilización y almacenamiento de carbono (CCUS)
Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles	Objetivo 12: Producción y consumo responsables	Objetivo 13: Acción por el clima
Iniciativas sobre: <ul style="list-style-type: none">• Contaminación acústica• Calidad del aire• Contribución a la comunidad• Accesibilidad	Iniciativas sobre: <ul style="list-style-type: none">• Residuos• Cadena de suministro	Iniciativas sobre: <ul style="list-style-type: none">• Cambio climático• Eficiencia operativa• Combustibles sostenibles• Compensaciones y eliminaciones de carbono

Descripción de los principales riesgos relacionados con cuestiones de índole social vinculados a las actividades del grupo

Consultese la sección **Gestión de riesgos y principales factores de riesgo en la página 40**.

Impacto de la actividad de la compañía en el empleo y el desarrollo local

IAG considera a la experiencia laboral como una forma valiosa de hacer participar a los jóvenes en nuestro negocio y prepararlos para una posible carrera en la aviación.

British Airways, en asociación con The Air League Trust, lanzó el programa Flying Experience Days durante las vacaciones de verano como una forma de que más jóvenes se involucren en las operaciones de aviación. Se ofrecieron vuelos de prueba a 200 estudiantes (de los cuales el 25% eran mujeres) en el Booker Gliding Club and Airfield en High Wycombe, ya sea en un planeador o en una aeronave propulsada a motor, así como otras actividades cuyo eje es instruirlos para que se conviertan en pilotos. Como resultado del Flight Experience Day, el porcentaje de estudiantes decididos a convertirse en pilotos pasó del 68% al 95%.

En las vacaciones de verano de agosto, British Airways invitó a 45 ex estudiantes de la experiencia de trabajo *Inspire* a realizar un programa de capacitación centrado en el desarrollo de sus habilidades de presentación y confianza, así como en técnicas para representar a British Airways en eventos externos. Hoy hay 145 Estudiantes Embajadores de *Inspire* en el programa. El programa de experiencia laboral *Inspire*, que ha sido premiado, les permite a los jóvenes experimentar el entusiasmo de la industria de la aviación y desarrollar sus habilidades para ser contratados.

De manera similar, el programa *Transition Year Programme* de Aer Lingus se desarrolló para ofrecerles a estudiantes que cursan el año de transición de segundo nivel un breve panorama estructurado de lo que ocurría detrás de las operaciones diarias en Dublín y las posibles y diversas trayectorias de carrera profesional dentro de la aerolínea.

Impacto de la actividad de la compañía en las poblaciones locales y en el territorio

Si bien nuestro enfoque es el cambio climático, estamos comprometidos a abordar una variedad de otras cuestiones vinculadas a la sostenibilidad. Estas incluyen los impactos medioambientales locales que pueden afectar la calidad de vida de las comunidades en las cuales operamos. Por ejemplo, atenuar el impacto del ruido producido por nuestros aviones sigue siendo central en nuestro programa de sostenibilidad, así como el impacto de estos aviones sobre la calidad del aire.

Consultese la respuesta ofrecida en **Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones de carbono**.

Relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos; acciones de asociación o patrocinio

Véase la respuesta anterior.

Sostenibilidad de la cadena de suministro

Política de compras, de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales

IAG Global Business Services (GBS) trata con aproximadamente 27.000 proveedores en nombre de IAG y sus compañías operadoras. Su objetivo es hacer negocios y establecer relaciones con proveedores que comparten los valores del Grupo: actuar con honestidad e integridad en todos los tratos comerciales, reducir las huellas medioambientales de nuestras cadenas de suministro, mejorar la seguridad y fortalecer las contribuciones para conseguir mejoras sociales, a escala local y mundial.

Desde 2019, el Código de conducta para proveedores, que define lo que se espera de las empresas que trabajan con todas las compañías operadoras de IAG, está integrado en el proceso de incorporación de nuevos proveedores. Eso significa que todos los nuevos proveedores deben declarar conocer el código y suscribirlo antes del inicio de la relación comercial y garantiza que los estándares establecidos son aceptados y respetados por todos nuestros suministradores.

Hemos reforzado nuestra estrategia de cadena de suministro sostenible a lo largo de 2019 y hemos examinado otros 13.000 proveedores actuales del Grupo. Este examen comprende una evaluación externa de los riesgos jurídicos, sociales, medioambientales y financieros.

Dentro de nuestro Programa de sostenibilidad para el área de compras, hemos diseñado un plan de auditoría de responsabilidad social corporativa (CSR, por sus siglas en inglés) y estamos elevando el número de inspecciones realizadas cada año, centrándonos en aquellos proveedores situados en países donde podrían existir preocupaciones relacionadas con los derechos humanos o el medio ambiente. Estas auditorías son llevadas a cabo por inspectores externos de confianza con experiencia en CSR y que aplican la prestigiosa metodología SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit).

En 2019, el número de auditorías presenciales a proveedores se triplicó con respecto al mismo período de 2018. Las auditorías realizadas a nuestros socios comerciales no revelaron infracciones importantes. Sin embargo, los resultados que podrían desviarse frente a las normas que rigen a los proveedores se están revisando para determinar qué acciones correctivas se necesitan, en su caso.

También contamos con proyectos de colaboración con proveedores clave para fomentar innovaciones en sostenibilidad e identificar formas de reducir las emisiones. Entre los ejemplos, cabe destacar el uso de trenes en lugar de camiones para el transporte de combustible para reactores y el Proyecto Catering 2020, por el que ahora se seleccionan proveedores situados en un radio de entre cinco y siete millas de cada *hub* de Londres, reduciendo así las emisiones derivadas del transporte.

En 2020, seguiremos invirtiendo en el desarrollo del programa de sostenibilidad para el área de compras. Eso significa que nos centraremos en la sostenibilidad, evaluación, el desempeño y el control de la cadena de suministro mediante la implementación de nuevas herramientas, el aumento paulatino del número de auditorías de CSR y la introducción de las autoevaluaciones de proveedores y los proyectos que reconocen las contribuciones de estos a la sostenibilidad.

Indicadores clave de rendimiento

Hasta la fecha, se han examinado alrededor de 18.400 proveedores (el 68%), frente a un total de 5.500 en 2018.

Número total de proveedores	Proveedores externos analizados	Proveedores pendientes de evaluación
27.033	18.369	8.664

Seguiremos analizando nuestra base de proveedores y aumentaremos el número de proveedores externos examinados durante el próximo año. Sin embargo, la profundidad del análisis empezará a disminuir, ya que los proveedores más pequeños, de los que se dispone de un reducido número de datos financieros y de CSR, generalmente se encuadrán dentro de los 8.664 que están pendientes de evaluación y suelen presentar un riesgo menor para el negocio.

Tipo de riesgo	Medición	Problemas típicos	Significado de una puntuación elevada
Medio ambiente	Trucost	Daños medioambientales derivados de las actividades de la empresa provocados por la contaminación; gases de efecto invernadero, desperdicio de agua, contaminantes del aire, el suelo y el agua; y uso de los recursos naturales. La puntuación está basada en el sector y la localización, que puede ser nacional, regional o mundial.	El porcentaje potencial de la facturación en riesgo, en el caso de que la empresa sea declarada responsable de daños medioambientales a consecuencia de sus actividades. Los componentes de la puntuación se comparan con otras empresas del mismo sector con carácter anual.
CSR (por sus siglas en inglés)	Calificación de riesgo	Exposición a riesgos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Combina el riesgo ESG propio potencial de una empresa con el riesgo ESG de los países y sectores a los que la empresa ha estado expuesta.	Exposición entre alta y muy alta. Combina el riesgo medioambiental, social y de gobierno corporativo
Cumplimiento	Compass	Predice la probabilidad de que un proveedor incumpla la normativa sobre procesamiento de pagos, infrinja las leyes regionales o internacionales o cometa fraude. Basado en el riesgo mercantil o el historial de fraudes.	Riesgo elevado de actividad no conforme o ilegal. Está basado en la probabilidad de que un posible proveedor cometa una infracción durante los siguientes 24 meses. Se utilizan las puntuaciones para tomar decisiones informadas a la hora de evaluar la contratación de nuevos proveedores y/o identificar áreas merecedoras de un examen más detallado.

Consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental

Véase la [respuesta anterior](#).

Sistemas de supervisión y auditorias y resultados de las mismas

Véase la [respuesta anterior](#).

Gestión de las relaciones con los consumidores

Medidas para proteger la salud y la seguridad de los consumidores

Véase **Salud y seguridad - Condiciones de salud y seguridad en el trabajo**.

Sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de las mismas

Los clientes de las aerolíneas de IAG pueden enviar sus comentarios o quejas de diferentes formas, por ejemplo a través de nuestras páginas web, por correo, por teléfono o a través de nuestros centros de atención al cliente. Los tipos de quejas recibidas son de muy diversa índole, pero generalmente se refieren a retrasos y cancelaciones, equipajes, la experiencia durante el trayecto y las reservas. Para dar curso a las quejas de los clientes, nuestras aerolíneas cuentan con equipos específicos que están formados especialmente para ofrecer un servicio al cliente excelente y resolver incidencias de forma rápida y satisfactoria.

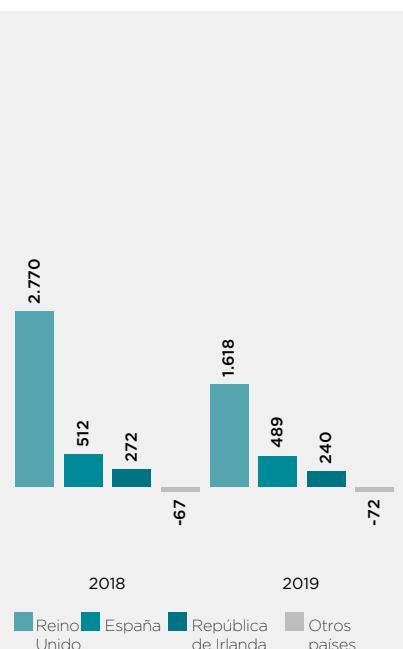
En 2019, se recibió un promedio de 3,2 quejas por cada 1.000 pasajeros transportados en todas las aerolíneas de IAG.

Subvenciones públicas recibidas

Dentro del Régimen de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea (ETS, por sus siglas en inglés), las aerolíneas del Grupo reciben parte de sus derechos de emisión a coste cero y compran el resto en el mercado ETS. El valor de los derechos a coste cero representa la mayor parte de los importes incluidos en las subvenciones públicas, que en todo el Grupo ascendieron a 94 millones de euros en 2019; los derechos del ETS se valoraron al precio de mercado del carbono a 31 de diciembre de 2019. En la información de 2018 no se incluyeron los derechos de emisión y no se ha reformulado.

Información fiscal

Beneficios obtenidos país por país, impuestos sobre beneficios pagados



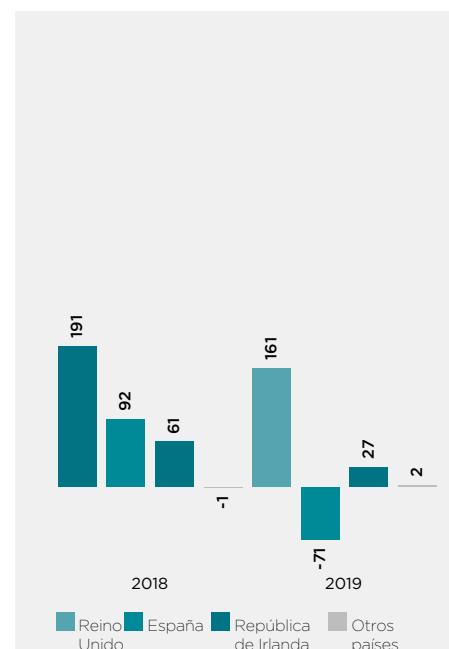
Beneficios/(pérdidas) contables antes de impuestos (millones de euros)

Descripción

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

Comentario

El descenso de los beneficios imponibles en los principales países donde operamos en 2019 obedece a una pérdida extraordinaria que se registró en el Reino Unido en relación con los planes de pensiones de British Airways.



Impuestos sobre sociedades (millones de euros)

Descripción

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

Comentario

El total de impuestos pagados de 119 millones de euros es inferior a la carga impositiva prevista del Grupo, de 440 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 descenso de los impuestos pagados por país en los principales países donde operamos en 2019 obedece al reembolso extraordinario de impuestos en el Reino Unido derivado del diferimiento de ingresos a raíz de la adopción de la NIIF 15, la devolución anticipada en España de un depósito en efectivo anterior y el pago de las cuotas estándar en Irlanda después de haber realizado pagos adicionales en 2018 en el momento de la transición hacia el régimen de pago fraccionado. El descenso experimentado en el Reino Unido no está en proporción con el descenso de los beneficios, porque este último tiene que ver con las ganancias y pérdidas excepcionales de los planes de pensiones de British Airways, que no son partidas de pagos de impuestos.

TABLA DE CONTENIDOS

Área	Criterios de presentación	INF página ref
Información general		
Descripción del modelo de negocio	GRI 102-2, GRI 102-4	Pág. 2
Organización y estructura	(1)	Pág. 2
Mercados en los que opera	GRI 102-6	Pág. 2
Objetivos y estrategias	(1)	Pág. 2
Principales factores y tendencias que pueden afectar a los resultados futuros	(1)	Pág. 2
Marco de presentación utilizado	GRI y marco de presentación interno	Pág. 3
Análisis de materialidad	GRI 102-43, GRI 102-44, GRI 102-46, GRI 102-47, GRI 102-49	Pág. 3
Cuestiones sociales y relativas al personal		
Enfoque de gestión	(1)	Pág. 4
Empleo		
Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional	GRI 102-4, GRI 102-7,GRI 102-8, GRI 405-1	Pág. 5
Distribución de modalidades de contrato de trabajo y promedio anual por sexo, edad y clasificación profesional	GRI 102-8	Pág. 6
Número total de despidos y distribución por sexo, edad y clasificación profesional	GRI 401-1	Pág. 8
Remuneraciones medias desagregadas por sexo, edad y clasificación profesional	(2)	Pág. 9
Brecha salarial de género	(2)	Pág. 9
Remuneración media de los consejeros y directivos	(2)	Pág. 9
Políticas de desconexión laboral	(1)	Pág. 10
Porcentaje de empleados con discapacidad	(2), GRI 405-1	Pág. 10
Organización del trabajo		
Organización de las horas de trabajo	(1)	Pág. 10
Tasas de absentismo	(2)	Pág. 10
Medidas destinadas a facilitar la conciliación	(1)	Pág. 10
Salud y seguridad		
Condiciones de salud y seguridad en el trabajo	(1)	Pág. 11
Número de accidentes de trabajo y tasas de accidentes, desglosados por género	GRI 403-9	Pág. 11
Casos de enfermedades profesionales, desglosados por género	(2), GRI 403-10	Pág. 12
Relaciones laborales		
Organización del diálogo laboral	(1)	Pág. 12
Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo por país	GRI 102-41	Pág. 12
Balance de los convenios colectivos, particularmente en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo	(1), GRI 403-4	Pág. 12
Formación		
Políticas aplicadas	(1)	Pág. 13
Horas totales de formación desglosadas por categoría de empleado	GRI 404-1	Pág. 13
Accesibilidad universal de las personas con discapacidad		
Accesibilidad universal de las personas con discapacidad	(1)	Pág. 14
Igualdad		
Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres	(1)	Pág. 14
Planes de igualdad	(1)	Pág. 14
Medidas adoptadas para promover el empleo	(1)	Pág. 14
Protocolos contra el acoso sexual y por razón de género	(1)	Pág. 14
Integración y accesibilidad universal de las personas con discapacidad	(1)	Pág. 14
Política contra todo tipo de discriminación y de gestión de la diversidad	(1), GRI 406-1	Pág. 14
Cuestiones medioambientales		
Enfoque de gestión	(1)	Pág. 15
Gestión medioambiental		
Descripción de los principales riesgos relacionados con cuestiones de medioambientales vinculados a las actividades del grupo	(1)	Pág. 16
Información sobre el estado actual y el posible impacto de las actividades de la Compañía	(1)	Pág. 19
Procedimientos de evaluación o certificación ambiental	(1)	Pág. 19
Recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales	(1)	Pág. 19
Aplicación del principio de precaución	(1), GRI 102-11	Pág. 19
Cantidad de provisiones y garantías para riesgos ambientales	(1)	Pág. 19

TABLA DE CONTENIDOS CONTINUACIÓN

Área	Criterios de presentación	INF página ref
Contaminación		
Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones (incluida la contaminación acústica y lumínica)	(1), (2), GRI 305-7	Pág. 20
Economía circular y prevención y gestión de residuos		
Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos	(1), (2), GRI 306-2	Pág. 22
Acciones para evitar los residuos alimentarios	(1)	Pág. 23
Uso sostenible de los recursos		
Consumo de agua*	n.m.	Pág. 23
Consumo de materias primas	GRI 302-1	Pág. 23
Consumo, directo e indirecto, de energía	GRI 302-1	Pág. 23
Medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética	GRI 305-5	Pág. 24
Uso de energía de fuentes renovables	GRI 302-1	Pág. 27
Cambio climático		
Aspectos relevantes relacionados con las emisiones de gases de efecto invernadero (GHG)	GRI 305-1, GRI 305-2, GRI 305-3, GRI 305-4	Pág. 25
Medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático	(1)	Pág. 16, 28
Objetivo relacionado con la reducción de los GEI	(1) GRI 305-1, GRI 305-2, GRI 305-4	Pág. 28
Biodiversidad		
Medidas tomadas para preservar o restaurar la biodiversidad*	n.m.	Pág. 29
Respeto de los derechos humanos		
Enfoque de gestión	GRI 102-16	Pág. 30
Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos	(1)	Pág. 30
Medidas para prevenir y gestionar posibles abusos de derechos humanos cometidos	GRI 102-17	Pág. 30
Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos	(1)	Pág. 30
Promoción y cumplimiento de las disposiciones de la OIT	(1)	Pág. 30
Eliminación del trabajo forzoso u obligatorio	(1), GRI 409-1	Pág. 30
Abolición efectiva del trabajo infantil	(1), GRI 408-1	Pág. 30
Cuestiones relativas a la lucha contra la corrupción y el soborno		
Enfoque de gestión	(1)	Pág. 31
Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno	(1), GRI 102-16, GRI 102-17, GRI 205-1	Pág. 31
Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales	(1), GRI 102-16, GRI 102-17	Pág. 31
Aportaciones a entidades sin ánimo de lucro	(1)	Pág. 31
Otra información sobre la sociedad		
Enfoque de gestión	(1)	Pág. 32
Compromiso con el desarrollo sostenible		
Impacto de la actividad de la sociedad en el empleo y el desarrollo local	(1)	Pág. 32
Impacto de las actividades de la sociedad en las poblaciones locales y los territorios	(1)	Pág. 32
Relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos	(1)	Pág. 32
Acciones de asociación o patrocinio	(1)	Pág. 32
Gestión sostenible de la cadena de suministro	(1), GRI 308-2, GRI 414-2	Pág. 33
Inclusión en la política de compras de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales	(1), GRI 308-2, GRI 414-2	Pág. 33
Consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental	(1), GRI 308-2, GRI 414-2	Pág. 33
Sistemas de supervisión y auditorías	(1), GRI 308-2, GRI 414-2	Pág. 33
Gestión de las relaciones con los consumidores		
Medidas para proteger la salud y la seguridad de los consumidores	(1), GRI 416-1	Pág. 34
Sistemas de reclamación y quejas	(1)	Pág. 34
Quejas recibidas y resolución de las mismas	(1)	Pág. 34
Información fiscal y transparencia		
Beneficios por país	(2)	Pág. 34
Impuesto de sociedades pagado	(2)	Pág. 34
Subvenciones públicas recibidas	(2)	Pág. 34

n.m.: no material

1 Marco interno: descripción cualitativa

2 Marco interno: véase la metodología empleada en las páginas correspondientes

* El consumo de agua y la biodiversidad actualmente no se consideran materiales para IAG, atendiendo a la escala de nuestro impacto en estas áreas y la importancia relativa que las partes interesadas asignan a otras cuestiones. No obstante, las revisamos de forma periódica.

Secciones extraídas del Informe de Gestión

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

Nuestra visión es convertirnos en el grupo de aerolíneas líder a escala mundial, maximizando la creación de valor sostenible para nuestros accionistas y clientes.

Qué hacemos

IAG combina aerolíneas líderes de Irlanda, Reino Unido y España con negocios no aéreos clave, lo cual les permite reforzar su presencia en el mercado de la aviación reteniendo la identidad propia de sus marcas.

Cada una de las aerolíneas se enfoca a áreas geográficas y mercados de clientes específicos, lo cual pone a disposición de 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.

Nuestra visión es ser el grupo de aerolíneas líder en materia de sostenibilidad. Nos hemos comprometido a reducir nuestra huella de carbono y alcanzar el objetivo de cero emisiones netas de CO₂ en 2050 en todos los negocios de IAG.

Cómo nos organizamos

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

Nuestros 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

598	779
aeronaves	rutas
279	4
destinos	negocios conjuntos

Una plataforma integrada común

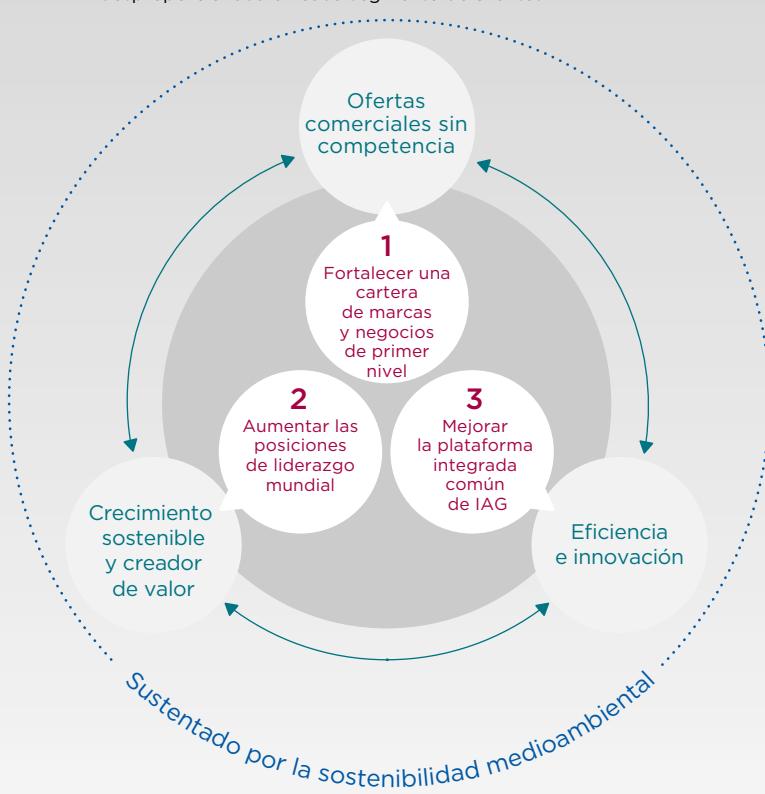
La plataforma integrada común de IAG permite al Grupo aprovechar sinergias de ingresos y costes que las compañías operadoras no podrían conseguir por sí mismas.



Cómo creamos valor

Ofertas comerciales sin competencia

- Asegurándonos de que nuestras compañías operadoras ofrecen una incomparable propuesta de valor 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 donde están actualmente desatendidas
- Centrándonos en el cliente para lograr una cuota de mercado desproporcionada 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
- Convirtiéndonos en el referente del sector en gestión medioambiental y en seguridad

- 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 con los servicios *business-to-business* externos.

El valor que ofrecemos

Accionistas

31,5 céntimos de euro

Dividendo complementario de 17,0 céntimos de euro y rentabilidad total para el accionista de 4.400 millones de euros desde 2015

Clientes

25,8

Net Promoter Score

+9,5 pts frente al año anterior

Empleados

66,034

Plantilla equivalente

+2,0% con respecto al año anterior

7%

Rotación voluntaria de la plantilla
-1,0% frente al año anterior

30%

Mujeres en puestos de alta dirección

Comunidad y medio ambiente

89,8 g CO₂/pkm

Eficiencia en emisiones de carbono
-1,8% frente al año anterior

Compromiso de reducir a cero las emisiones netas de CO₂ para el año 2050

Manteniendo 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 los 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 mitigadoras se documentan y se elaboran planes de respuesta adecuados. Cada riesgo recibe una supervisión clara por parte del Comité de Dirección.

En el marco de gestión del riesgo, se analizan los posibles riesgos emergentes y las amenazas a más largo plazo para identificar nuevas tendencias, regulaciones o factores disruptores que podrían afectar a la estrategia y los planes de negocio del Grupo. Estos riesgos emergentes se controlan en el marco general hasta que se considera que han dejado de plantear una posible amenaza para el negocio o cuando puede llevarse a cabo una valoración de su impacto y pueden desplegarse medidas mitigadoras apropiadas.

IAG considera que los riesgos para el plan de negocio a corto plazo abarcan un periodo de hasta dos años; a medio plazo, de tres a cinco años; y a más largo plazo, más allá de cinco años.

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

Los mapas de riesgos los revisan los comités de dirección de cada compañía operadora, teniendo en cuenta su precisión y su integridad, las variaciones

significativas del riesgo y las modificaciones necesarias de los planes de respuesta que abordan tales riesgos. El comité de dirección de cada compañía operadora confirma a su consejo de administración la identificación, la cuantificación y la 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 gestión del riesgo empresarial del Grupo.

A nivel de Grupo, los riesgos clave de las compañías operadoras, junto con los riesgos de tipo general del Grupo, se mantienen en un mapa de riesgos 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 2018 y con el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de España.

El Consejo de Administración de IAG analiza el riesgo en varias reuniones. Además de revisar el mapa de riesgos, también 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 sobre deseo de asunción de riesgo estipula formalmente el modo en que son monitorizados los resultados, bien a nivel del Grupo, bien en proyectos principales. Estas declaraciones se revisaron para comprobar la relevancia y la adecuación 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 de 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. El Grupo sigue 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, incluidos disturbios civiles, el clima adverso o la pandemia, la volatilidad de los precios del combustible y los tipos de cambio y la evolución del entorno competitivo.

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

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

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

La lista no pretende ser exhaustiva.

Riesgos estratégicos

La competencia y los mercados abiertos favorecen los intereses a largo plazo del sector de las aerolíneas y los consumidores. IAG está muy interesada en que prosigan con la desregulación y la consolidación del sector. El Grupo trata de mitigar el riesgo de intervención gubernamental o los cambios en la regulación que pueden incidir significativamente en las operaciones.

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

Riesgos comerciales y operativos

La seguridad de nuestros clientes y nuestros empleadores es uno de nuestros valores fundamentales. El Grupo busca un equilibrio entre los recursos que dedicamos a introducir una mayor resiliencia en nuestras operaciones y el impacto que causan las interrupciones operativas en nuestros clientes. Las aerolíneas del Grupo todavía se encuentran muy expuestas al significativo nivel de restricciones del espacio aéreo con motivo de las huelgas en el control del tráfico en Europa, lo que exige mayor resiliencia en las redes.

Las huelgas afectaron este año a las operaciones de British Airways, Iberia y Vueling. El Grupo continúa dialogando con los sindicatos que representan a nuestras plantillas para acordar convenios colectivos y minimizar las incidencias.

Las amenazas ciberneticas siguen suponiendo un riesgo para todas las organizaciones, incluido el sector aéreo. El Grupo continúa priorizando la inversión en el marco de los controles de seguridad a fin de mitigar y controlar estos riesgos.

El entorno político y económico siguió siendo volátil a lo largo del año ante el

Enlace a la estrategia

riesgo de que incidan en la demanda los cambios en las relaciones comerciales, que podrían traducirse en la imposición de aranceles y el consiguiente incremento de los costes.

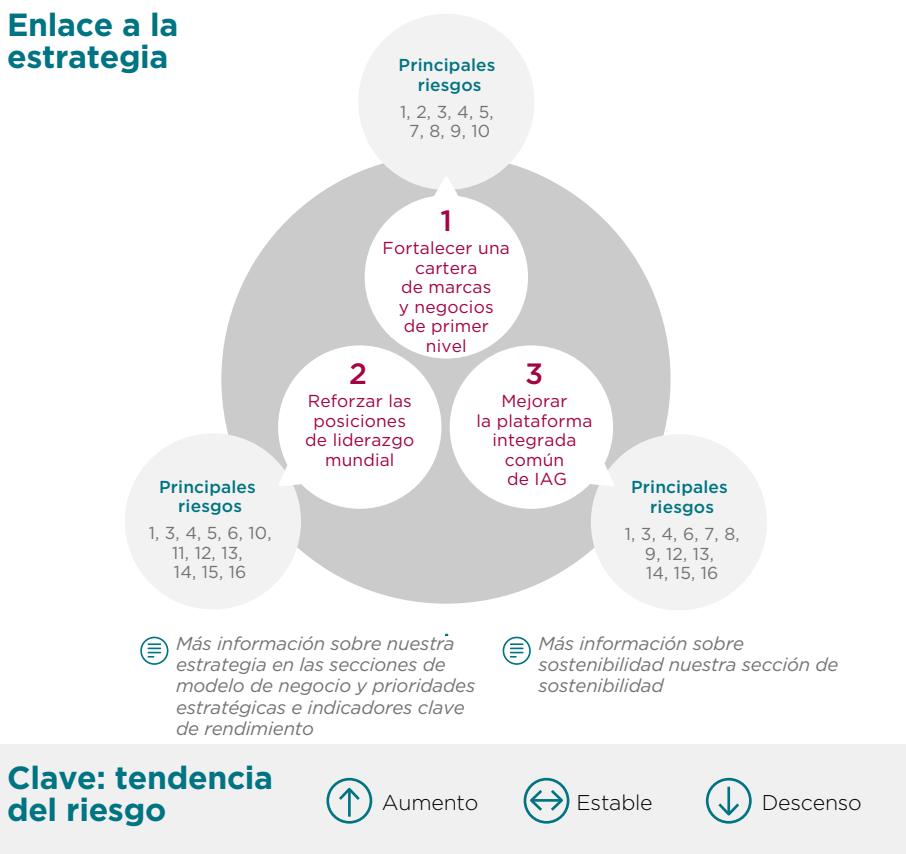
Riesgos financieros

IAG equilibra los riesgos comerciales y operativos relativamente altos inherentes a su negocio adoptando una baja tolerancia a la asunción de riesgos financieros. 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 nuestros competidores a fin de garantizar que no cuente con una posición comercialmente desventajosa por una cobertura excesiva en mercados favorables.

Cumplimiento y regulación

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



Estratégicos

1. Aeropuertos, infraestructuras, y terceros fundamentales

Estado El Grupo se ha visto afectado por las continuas incidencias relacionadas con los motores Rolls Royce Trent durante el año, así como por los retrasos en las entregas de nuevos aviones de Airbus. El Grupo sigue presionando y trabajando para sensibilizar sobre los efectos negativos de las restricciones del espacio aéreo con motivo de las huelgas del control del tráfico aéreo y los problemas de desempeño para el sector de la aviación y las economías europeas. En octubre de 2016, el gobierno británico confirmó una propuesta de ampliación mediante una tercera pista en Londres Heathrow e IAG continúa promoviendo una solución eficiente, rentable, lista para usar y apropiada. El Grupo también depende de la puntualidad en la entrega de las instalaciones pertinentes de la Autoridad Aeroportuaria de Dublín.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
IAG depende de la incorporación puntual de nuevos aviones y del desempeño de los motores de las aeronaves para mejorar la eficiencia y la resiliencia operativas y promover el desarrollo del programa de sostenibilidad del Grupo.	Cualquier servicio o activo que un proveedor crítico preste o proporcione por debajo de un nivel óptimo puede incidir en el desempeño operativo y financiero de las aerolíneas del Grupo, así como traducirse en interrupciones del servicio para nuestros clientes.	<ul style="list-style-type: none"> 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, así como procurándose flexibilidad con los requisitos de retirada de los aviones actuales.
IAG depende de la finalización puntual y según presupuesto de los cambios en las infraestructuras, en especial, en aeropuertos clave.	Las decisiones relativas a infraestructuras o los cambios de las políticas de los gobiernos, los reguladores u otros organismos podrían afectar a las operaciones, pero se encuentran fuera de la esfera de control del Grupo.	<ul style="list-style-type: none"> 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.
IAG depende de la resiliencia de las operaciones de los servicios de control del tráfico aéreo para garantizar que sus operaciones de vuelo se lleven a cabo según lo planeado.	Las pistas del aeropuerto de Londres Heathrow están al límite de su capacidad.	<ul style="list-style-type: none"> 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.
IAG depende del rendimiento de proveedores clave de servicios a nuestros clientes y el Grupo, como operadores de aeropuertos, control de aduanas y empresas de catering.	<p>Un aumento descontrolado del coste de ampliación previsto podría traducirse en un aumento de las tasas de aterrizaje.</p> <p>Los costes de aeropuerto suponen un importante coste operativo para las aerolíneas y afectan a las operaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los proveedores se gestionan de forma activa, también trazándose planes de contingencia. El Grupo también suscribe contratos a largo plazo con proveedores de combustible.

Estratégicos

2. Reputación de marca



1

Estado IAG se mantiene centrado en reforzar su orientación al cliente para velar por que sus compañías operadoras sigan adaptando y centrando sus modelos de negocio a fin de cumplir las dinámicas expectativas de sus clientes. Durante el año, se introdujeron mejoras en los productos para clientes y se mantuvo el acento en los sistemas orientados a consolidar la experiencia del pasajero.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
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 nuestros ingresos y rentabilidad futuros.	Las marcas del Grupo se encuentran bien posicionadas en sus respectivos mercados y cuentan con un valor comercial significativo. Los clientes decidirán volar por la propuesta de marca. Cualquier cambio en la implicación con el cliente podría incidir en los resultados financieros del Grupo.	<ul style="list-style-type: none"> La revisión de la cartera de marcas abarca todas las aerolíneas de IAG. Se han identificado las iniciativas de marca correspondientes a cada compañía operadora y son conformes con el plan de negocio estratégico. La inversión en producto para mejorar la experiencia del cliente favorece las propuestas de marca. Todas las aerolíneas siguen y comunican su <i>Net Promoter Score (NPS)</i> para cuantificar la satisfacción del cliente. La estrategia de fidelización global del Grupo potencia la fidelidad del cliente con las aerolíneas de IAG. El enfoque del Grupo en la sostenibilidad y la aviación sostenible, incluida la estrategia de Cambio Climático de IAG para cumplir el objetivo de neutralidad en sus emisiones de carbono para 2020.
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.	IAG seguirá reforzando las propuestas para sus clientes a fin de asegurarse competitividad en los ámbitos que estime prioritarios desde el punto de vista de la demanda. El Grupo conoce los factores clave para mejorar la percepción de la marca y la satisfacción y cuenta con iniciativas específicas para lograr el liderazgo en cada una de las marcas de sus compañías operadoras.	

3. Competencia, consolidación y regulación gubernamental



1

2

3

Estado El Grupo anunció en 2019 sus planes para adquirir Air Europa, con supeditación a la aprobación de los organismos reguladores. En mayo de 2019, la Corte Suprema de Chile rechazó una apelación por el negocio conjunto propuesto en Sudamérica entre IAG y LATAM. IAG y LATAM confirmaron posteriormente la finalización de los planes para desarrollar un acuerdo comercial conjunto. LATAM ha anunciado su intención de abandonar la alianza oneworld. Los planes en curso de IAG y Latam para llegar a un acuerdo de negocio conjunto habían llegado a su fin. Latam ha anunciado su intención de abandonar la alianza **oneworld**. El Grupo continúa monitorizando y analizando los efectos negativos de las políticas públicas, como la adopción del *Air Passenger Duty (APD)*.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
Un aumento de la capacidad de los competidores superior al aumento de la demanda podría afectar significativamente a los márgenes.	Los mercados en los que el Grupo opera son altamente competitivos. El Grupo se enfrenta a competencia directa en sus rutas, así como en los vuelos indirectos, servicios chárter y otras formas de transporte. Algunos competidores tienen otras ventajas competitivas, como apoyo estatal o protección frente a insolvencia.	<ul style="list-style-type: none"> El Comité de Dirección de IAG dedica una reunión semanal al mes a cuestiones estratégicas. 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 da apoyo al Comité de Dirección identificando dónde pueden asignarse recursos para explotar oportunidades rentables. Los departamentos y los sistemas destinados a la gestión de ingresos de las aerolíneas optimizan el rendimiento y la cuota de mercado a través de actividades de fijación de precios y gestión de existencias. El Grupo mantiene un riguroso control de costes y la inversión en productos específicos para seguir siendo competitivo. El Grupo tiene flexibilidad para reaccionar a las oportunidades de mercado. La cartera de marcas ofrece flexibilidad al poder incrementar la capacidad con un breve preaviso según las necesidades. El Comité de Dirección de IAG revisa de forma regular el resultado comercial de los acuerdos de negocio conjunto. El departamento de asuntos públicos del Grupo lleva a cabo un seguimiento de las iniciativas públicas, representa los intereses del Grupo y prevé cambios probables de leyes y reglamentos.
La quiebra de cualquiera de nuestros socios de negocio conjunto podría lastrar nuestras operaciones y nuestro rendimiento financiero.		
Algunos de los mercados en los que el Grupo opera continúan siendo regulados por los Estados, que en algunos casos controlan la capacidad o restringen la entrada al mercado. Los cambios en esas restricciones pueden tener un impacto negativo en los márgenes.	La regulación de la industria aérea cubre muchas de nuestras actividades, incluidos derechos de vuelo de las rutas, derechos de aterrizaje, impuestos de salida, seguridad y controles medioambientales. La capacidad del Grupo de cumplir la normativa e influir en ella es clave para mantener nuestro rendimiento operativo y financiero.	

Estratégicos

4. Interrupción digital



Estado El énfasis del Grupo en la experiencia del cliente, junto con la explotación de la tecnología, reduce el impacto que puedan tener los disruptores digitales.

Durante el año, Avios inició la primera fase de su plataforma de fidelización global.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
Los disruptores tecnológicos pueden emplear herramientas para posicionarse entre nuestras marcas y nuestros clientes.	Los competidores y los nuevos partícipes del mercado de viajes pueden utilizar tecnologías con mayor eficacia y causar incidencias en el modelo de negocio del Grupo.	<ul style="list-style-type: none"> El Grupo continúa desarrollando plataformas como la <i>New Distribution Capability</i>, 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 start-ups y disruptores de la tecnología.

5. Aviación sostenible



Estado La aviación representa el 2,4% de las emisiones de carbono. IAG es el primer grupo de aerolíneas en comprometerse con un objetivo de neutralidad en sus emisiones de carbono para 2050, incluidos objetivos de gestión. Existe una creciente tendencia de "impuestos verdes" al sector de la aviación en Europa. Los gobiernos también se han marcado como objetivo la neutralidad de las emisiones para 2050, incluidos el Reino Unido y Francia.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
Sensibilizar a escala global sobre el cambio climático y el impacto del carbono afecta al rendimiento de las aerolíneas del Grupo, pues los clientes viran a formas de transporte alternativas o reducen la frecuencia de sus viajes.	IAG tiene el firme compromiso de ser el grupo de aerolíneas líder en materia de sostenibilidad, motivo por el cual integra aspectos medioambientales en su estrategia empresarial en todas las instancias y el Grupo emplea su influencia para impulsar el avance en el conjunto del sector.	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de cambio climático de IAG para alcanzar el objetivo de neutralidad de las emisiones de carbono para 2050. British Airways prevé compensar las emisiones de carbono de sus vuelos nacionales en el Reino Unido a partir de 2020. Plan de sustitución de la flota para incorporar aviones, de media, un 40% más eficientes en términos de carbono. La inversión de IAG en aviación sostenible supondrá 400 millones de libras esterlinas en los próximos 20 años, donde se incluye la colaboración de British Airways con Velocys. La dirección prevé incentivos para adaptarse a los nuevos objetivos de IAG. Colaboración con Mosaic Materials para explorar la tecnología de captura de carbono. Participación en CORSIA, el mecanismo global de compensación de carbono procedente de la aviación de la OACI.

Comerciales y operativos

6. Ciberataques y seguridad de los datos



Estado Los riesgos que suponen las amenazas ciberneticas siguen siendo elevados y los regímenes reglamentarios asociados con esos riesgos se están tornando complejos. Además de la legislación relativa a privacidad, como el RGPD, algunas aerolíneas del Grupo están supeditadas a los requisitos de la Directiva relativa a la seguridad de la información nacional, con diversidad de enfoques por los Estados miembros en su aplicación.

En relación con el robo de datos de clientes en 2018, el 4 de julio de 2019, la Oficina del Comisario de Información (ICO) del Reino Unido comunicó a British Airways su intención de imponerle una sanción. British Airways continúa haciendo declaraciones y, a la fecha de este informe, el ICO aún no ha emitido la notificación correspondiente. Véase la nota 31.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
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, gobiernos extranjeros o hacktivistas.	Las amenazas ciberneticas siguen suponiendo un riesgo para todas las organizaciones, incluido el sector aéreo. Las amenazas ciberneticas de delincuentes, gobiernos extranjeros y hacktivistas pueden y tienen como fin atacar al sector aéreo para obtener ganancias económicas o por otras razones políticas o sociales.	<ul style="list-style-type: none"> El Grupo cuenta con una estrategia de ciberseguridad aprobada por el Consejo que favorece la inversión y la planificación operativa. La revisan con regularidad el Consejo de IAG, el Comité de Dirección de IAG y la cúpula de IAG Tech. 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. El marco de gestión del riesgo cibernético analiza el riesgo en todas las compañías operadoras. El Consejo de Gobierno Corporativo sobre Ciberseguridad del Grupo evalúa la cartera de proyectos ciberneticos cada trimestre y cada una de las compañías operadoras analiza sus propios proyectos específicos. Se emplea información sobre amenazas para analizar los riesgos ciberneticos a los que se enfrenta el Grupo. Todos los negocios del Grupo cuentan, de requerirse, con delegados de protección de datos.
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.	La rápida evolución de este riesgo hace que el Grupo siempre conserve cierto grado de vulnerabilidad.	

Comerciales y operativos

7. Acontecimientos causantes de incidencias importantes de la red



Estado El elevado número de restricciones del espacio aéreo con motivo de las huelgas del control del tráfico en Europa afectó al desempeño operativo de las aerolíneas del Grupo.

Muchos eventos permanecen fuera del control del Grupo, tales como los disturbios civiles vistos en ciudades atendidas por las aerolíneas del Grupo, el terrorismo, el clima adverso o la pandemia.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
Un suceso que cause interrupciones importantes en la red puede dar lugar a pérdidas de ingresos y costes adicionales, si los clientes o empleados no pueden viajar.	<p>Las aerolíneas del Grupo pueden ver interrumpido el servicio por diferentes acontecimientos.</p> <p>Un único acontecimiento prolongado o una serie de acontecimientos muy seguidos afectan a la capacidad operativa y la solidez de las marcas de nuestras aerolíneas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> La Dirección cuenta con planes de continuidad del negocio dirigidos a mitigar esos riesgos en la medida de lo posible, con especial atención en la resiliencia operativa y en la seguridad y recuperación de clientes y compañeros. Existen medidas adicionales para favorecer la resiliencia a fin de reducir al mínimo el efecto de las restricciones del espacio aéreo con motivo de las huelgas del control del tráfico y demás conflictos laborales para los clientes y las operaciones del Grupo.

8. Sistemas e infraestructuras de TI



Estado El Grupo está incrementando su resiliencia poniendo en práctica planes acordados que incluyen invertir en nuevas tecnologías, centros de datos y una sólida plataforma operativa. El Grupo es consciente de la importancia de la tecnología en los diferentes negocios y ha aunado todos sus recursos digitales y de TI en un nuevo equipo: IAG Tech. Dicho equipo se encuentra bajo la dirección de un nuevo Director de Información, integrante del Comité de Dirección de IAG.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
El fallo de un sistema crítico puede dar lugar a una suspensión significativa de las operaciones o a pérdidas de ingresos.	IAG depende de los sistemas de TI en la mayoría de nuestros principales procesos de negocio. 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.	<ul style="list-style-type: none"> IAG Tech trabaja con los negocios del Grupo para ofrecer iniciativas orientadas al cambio digital y de las TI a fin de potenciar la seguridad y la estabilidad. Los negocios del Grupo cuentan con Consejos de TI para revisar los plazos de entrega. Actualización del marco de desarrollo profesional de IAG Tech. Se están elaborando planes de reversión para migraciones relativos a infraestructuras críticas de TI. Existen planes de control de sistemas, de recuperación en caso de desastre y de continuidad del negocio que mitigan el riesgo de fallo de los sistemas críticos.

9. Cultura y relaciones laborales



Estado IAG es un importante empleador, con 72.268 trabajadores en todo el mundo. IAG invierte en talento de calidad para apoyar y desarrollar sus negocios, con un marcado enfoque en el cliente y los resultados financieros.

En todo el Grupo, existen canales de negociación colectiva con diferentes sindicatos. Las operaciones de las aerolíneas de IAG se vieron interrumpidas por huelgas durante el año. Los pilotos de British Airways representados por el sindicato BALPA fueron a la huelga en septiembre y el personal de handling de Iberia hizo lo propio en diversas fechas de julio a septiembre. Ya se ha alcanzado un acuerdo con los pilotos de British Airways representados por BALPA y un preacuerdo con los sindicatos del personal de handling de Iberia.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
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.	Gran parte de la plantilla del Grupo está representada por diferentes sindicatos. La operatividad de las aerolíneas de IAG depende de que se alcancen acuerdos en el marco de la negociación colectiva en sus diferentes compañías operadoras.	<ul style="list-style-type: none"> La negociación colectiva se realiza de forma periódica con los especialistas de recursos humanos de las compañías operadoras, con gran experiencia en relaciones laborales. Estrategias del personal de las compañías operadoras. Planificación de la sucesión en las diferentes compañías operadoras. Actualización del marco de desarrollo profesional de IAG Tech. Encuestas de implicación de las compañías operadoras. Código de conducta de IAG.

Comerciales y operativos

10. Entorno político y económico

Estado Se realiza un seguimiento de las tendencias macroeconómicas más amplias, tales como las tensiones entre Estados Unidos y China, Estados Unidos e Irán, la devaluación de la moneda argentina y el cambiante panorama político. Tras la decisión del Reino Unido votada en referéndum en 2016, dicho Estado abandonó la UE el 31 de enero de 2020 con arreglo a los términos del Acuerdo de Salida. Se mantienen los acuerdos de aviación vigentes hasta el lapso del periodo de transición en diciembre de 2020. La declaración política del Reino Unido y la UE prevé que la relación futura se plasme en un acuerdo integral en materia de transporte aéreo. El mandato de negociación ilustrativo del Consejo de la UE de 3 de febrero de 2020 recoge la aspiración de acordar una colaboración recíproca en materia de aviación.

Más información en la sección sobre el entorno regulatorio

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
El deterioro de uno de sus mercados nacionales o de la economía mundial podría tener un impacto sustancial en la posición financiera del Grupo, mientras que las variaciones de los tipos de cambio, el precio del fuel y los tipos de interés generan volatilidad.	IAG sigue siendo sensible a las condiciones políticas y económicas de los mercados a escala mundial.	<ul style="list-style-type: none"> El Consejo de Administración y el Comité de Dirección analizan las perspectivas financieras y los resultados comerciales del Grupo mediante un proceso de planificación financiera y la reformulación habitual de las expectativas. Se llevan a cabo revisiones para impulsar los resultados financieros del Grupo mediante la gestión de la capacidad, junto con el control de costes, incluida la gestión de las inversiones en inmovilizado y la reducción de la operación y el apalancamiento 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 comerciales. Implicación del Grupo con los reguladores nacionales al amparo del Reglamento sobre Conexiones Aéreas Básicas de la UE. Confirmación de todas las autoridades nacionales relevantes (Austria, Francia, Irlanda y España) de que las aerolíneas concretas del Grupo cumplirían la normativa de propiedad pertinente de la UE si se aplicaran los correspondientes planes de subsanación. El Grupo cuenta con un grupo de trabajo sobre el Brexit donde existe representación de todos sus negocios cuya función es conocer, planificar y mitigar los riesgos que podrían incidir en las operaciones, incluidos mecanismos para permitir vuelos entre el Reino Unido y la UE y el reconocimiento mutuo de las certificaciones de seguridad, las autorizaciones y los regímenes de seguridad.
La incertidumbre o no planificar y responder a los cambios o los descensos económicos inciden en las operaciones del Grupo, también el Brexit.		

11. Incidentes de seguridad

Estado Véase el Informe de la Comisión de Seguridad.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
La no prevención o la ausencia de una respuesta eficaz a un incidente de seguridad grave puede afectar negativamente a las marcas, las operaciones y el rendimiento financiero del Grupo.	La seguridad de nuestros clientes y nuestros empleados es uno de los valores fundamentales del Grupo.	<ul style="list-style-type: none"> Los correspondientes comités de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo comprueban que las aerolíneas cuenten con los recursos y los procedimientos adecuados, donde se incluye el cumplimiento de los requisitos del Certificado de Operador Aéreo Los centros de incidentes responden de forma estructurada en caso de producirse un incidente de seguridad

12. Financiación de la deuda

Estado El Grupo sigue teniendo facilidad de acceso a una amplia gama de soluciones de financiación.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
No financiar las operaciones corrientes, los pedidos de aeronaves comprometidos y los planes de crecimiento de la flota.	El Grupo soporta una carga de deuda significativa que hay que amortizar o refinanciar. La capacidad del Grupo para financiar las operaciones corrientes, los pedidos de aeronaves comprometidos y los planes de crecimiento futuro de la flota es vulnerable a varios factores, incluidas las condiciones financieras del mercado y el interés de las entidades financieras por proporcionar financiación garantizada a las aeronaves.	<ul style="list-style-type: none"> El Comité de Dirección de IAG somete a revisión regular la situación financiera y la estrategia financiera del Grupo IAG. El Grupo mantiene significativas sumas de efectivo y líneas de financiación, comprometidas para atenuar el riesgo de interrupciones a corto plazo del mercado de financiación de aeronaves.

Financieros

13. Riesgo financiero



Estado En 2019, los acontecimientos políticos y económicos siguieron generando incertidumbre, aumentando la volatilidad del precio del combustible y los tipos de cambio. El método de gestión del riesgo de combustible, 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 de los estados financieros del Grupo.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
No gestionar y responder a la volatilidad de los precios del petróleo y sus derivados.	La volatilidad del precio del petróleo y sus derivados puede tener un impacto sustancial en los resultados operativos de IAG.	<ul style="list-style-type: none"> El riesgo asociado al precio del combustible se cubre en parte mediante la compra de derivados sobre el petróleo en mercados de futuros.
No gestionar el riesgo de cambio en relación con los ingresos, las adquisiciones y la financiación en divisas o detectar el riesgo de devaluación del efectivo mantenido en monedas distintas de las divisas locales de las aerolíneas: el euro y la libra esterlina.	El Grupo está expuesto al riesgo de cambio en relación con sus ingresos, adquisiciones y financiación en divisas y a la devaluación del efectivo mantenido en monedas distintas de las divisas locales de las aerolíneas: el euro y la libra esterlina.	<ul style="list-style-type: none"> Todas las aerolíneas se procuran cobertura en línea con la política específica del Grupo, bajo la supervisión de Tesorería. El Comité de Dirección de IAG revisa con regularidad sus posiciones de combustible y divisas. El Grupo hace frente a los riesgos de tipo de cambio derivados de transacciones en distintas divisas mediante una política de correlación y una gestión activa del superávit o del déficit mediante operaciones de cobertura. Revisión de rutas conforme a la política comercial cuando existen retrasos en la repatriación de efectivo y riesgo de devaluación.
No gestionar el riesgo de tipos de interés.	El riesgo de tipos de interés surge con la deuda y los arrendamientos a tipo variable.	<ul style="list-style-type: none"> El impacto de las subidas de los tipos de interés se atenúa mediante la estructuración de nueva deuda seleccionada y contratos de arrendamiento a tipos fijos durante su vigencia.
El incumplimiento por las contrapartes puede dar lugar a pérdidas financieras.	El Grupo está expuesto al incumplimiento de los contratos financieros por sus contrapartes en actividades como depósitos del mercado monetario y la cobertura de combustible y de divisas.	

14. Riesgo fiscal



Estado Las cuestiones tributarias se gestionan con arreglo a la estrategia fiscal, que puede consultarse en el apartado de Políticas Corporativas de la página web de IAG. Más información sobre los impuestos que paga y recauda IAG en la nota 9 de los estados financieros del Grupo.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
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 cuando los medios de comunicación u otros órganos de representación cuestionan los asuntos tributarios del Grupo.	El pago de impuestos es una obligación legal. Los impuestos son una de las aportaciones positivas del Grupo a las economías y el conjunto de las sociedades de los países en que IAG lleva a cabo su actividad. Las cuestiones fiscales pueden llegar a ser una fuente de daño para la reputación del Grupo.	<ul style="list-style-type: none"> 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.

Cumplimiento y regulación

15. Estructura de gobierno del Grupo



Estado La salida del Reino Unido de la UE el 31 de enero de 2020 puede repercutir en el entorno regulatorio en que el Grupo lleva a cabo su actividad, incluida su estructura. Más información en la sección 10.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
La estructura de gobierno del Grupo implementada en el momento de la fusión contiene una serie de características complejas, entre ellas, las estructuras nacionales destinadas a proteger las rutas de British Airways e Iberia y sus licencias de operación.	Las aerolíneas están sujetas a un nivel significativo de control regulatorio. Para que las aerolíneas mantengan sus licencias de operación y por tanto cumplir los reglamentos de aviación de la UE, deben ser propiedad mayoritaria y estar efectivamente controladas por la UE o sus Estados miembros.	<ul style="list-style-type: none"> IAG seguirá dialogando con las autoridades competentes en relación con la estructura del Grupo cuando proceda.
IAG podría afrontar dificultades en relación con su estructura de propiedad y control.		



16. Incumplimiento de leyes y regulaciones clave

Estado En 2019, se presentó un nuevo Código de conducta para todo el Grupo, respaldado por sesiones formativas para empleados a través de Internet y formación adicional para la dirección.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas mitigadoras
El Grupo está expuesto al riesgo de que ciertos empleados o grupos de empleados actúen con un comportamiento impropio o no ético que cause un perjuicio reputacional o acarree multas o pérdidas para el Grupo.	Desempeñar nuestra actividad conforme a la normativa y con integridad es fundamental para los valores del Grupo, así como para las expectativas de sus clientes y sus grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none"> IAG cuenta con marcos claros que incluyen políticas para todo el Grupo diseñadas para garantizar el cumplimiento normativo. Existen programas de formación obligatorios para instruir a los empleados sobre estas cuestiones. Las empresas del Grupo cuentan con el apoyo y el asesoramiento de profesionales de cumplimiento normativo especializados en la legislación sobre competencia y prevención de sobornos. Marco y formación del Código de conducta de IAG Todos los negocios del Grupo cuentan, de requerirse, con delegados de protección de datos.

Análisis de viabilidad a largo plazo

El Comité de Dirección de IAG valora, en el marco del proceso anual de planificación empresarial estratégica, las tendencias clave que definen el sector, los riesgos emergentes y los riesgos que, por su naturaleza, son más a largo plazo (incluidos cambios en la normativa y desarrollo de infraestructuras con impacto en nuestras operaciones). El Consejo también lleva a cabo una sesión de estrategia anual en que se valoran estos factores más a largo plazo, se identifican oportunidades y se acuerdan actuaciones.

Más información en la sección de Nuestra Propuesta de valor.

Al evaluar la viabilidad del Grupo, los consejeros han valorado el impacto de escenarios graves, pero plausibles (según se describen a continuación), en el Plan de Negocio del Grupo y han evaluado la posible eficacia de las medidas mitigadoras que podrían estar razonablemente disponibles según la dirección durante este periodo. En cada supuesto, se han tenido en cuenta los efectos sobre la liquidez, la solvencia y la capacidad para captar recursos. Además, los consejeros revisaron los resultados de las pruebas de estrés inverso, que demostraron el nivel de disminución del margen (antes de las mitigaciones) que provocaría que el Grupo utilizara todos los saldos de efectivo disponibles. Por lo tanto, los directores creen que el Grupo podría soportar más tensiones además de las modeladas bajo los supuestos severos pero plausibles.

IAG ha valorado los riesgos más a largo plazo relativos a la sostenibilidad y el clima aplicando técnicas de análisis de escenarios según se indican en el proceso del Grupo de Trabajo sobre divulgación financiera relacionada con el clima *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*, TCFD. Más información sobre los riesgos y las oportunidades en materia de sostenibilidad del Grupo en la sección de Sostenibilidad.

Modelación de escenarios

No. Título	Vínculo con riesgos principales
1 Una recesión económica global durante varios años que afecta a todas las regiones, comenzando con una disminución del margen desde el primer año. Este escenario supone una desaceleración que enfatizó a todas las aerolíneas del Grupo con la mayor disminución de margen experimentada por cualquiera de ellas durante la Crisis Financiera Global. Este escenario se consideró el escenario más impactante que podría amenazar al Grupo.	3, 10, 12, 13
2 Sacudidas del precio del combustible que se traducen en un encarecimiento sostenido del precio del combustible en un entorno económico débil, a lo largo de la duración del plan estratégico trienal del Grupo, con un aumento sustancial por encima de la suposición del precio del combustible dentro del plan.	13
3 Un aumento en el precio del combustible combinado con diferentes y múltiples alteraciones dentro de las aerolíneas del Grupo, que se producen durante el período de tres años y que afectan sus resultados. Como ninguno de estos eventos individuales amenazaría materialmente la viabilidad del Grupo, se ha evaluado el impacto combinado de estos y el consiguiente impacto en el plan estratégico y las metas del Grupo.	1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 12, 13

Declaración de viabilidad

Los consejeros han evaluado la viabilidad del Grupo a tres años hasta diciembre de 2022 teniendo en cuenta la situación externa, la estrategia del Grupo y la tolerancia al riesgo del Consejo. Aunque las perspectivas de la Sociedad se analizan conforme a un periodo más largo, los consejeros han determinado que tres años es un marco adecuado para llevar a cabo una evaluación en este sentido, pues es conforme con el periodo de planificación estratégica previsto en el Plan de Negocio del Grupo y reconoce el ritmo de cambio en el entorno competitivo y la flexibilidad del Grupo para ajustar los planes de flota a las condiciones del mercado.

Basados en los resultados de dicha evaluación, los consejeros albergan una expectativa razonable de que el Grupo podrá continuar su actividad, atender sus pasivos y captar recursos según se requiera durante dicho periodo hasta diciembre de 2022.

**FORMULACIÓN DE LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS Y DEL INFORME DE GESTIÓN CONSOLIDADO
DEL EJERCICIO 2019**

El Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group, S.A., en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 253 de la Ley de Sociedades de Capital y en el artículo 37 del Código de Comercio, procede a formular con fecha 27 de febrero de 2020 las cuentas anuales consolidadas y el informe de gestión consolidado de la sociedad correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019, que constan en los documentos anexos que preceden a esta hoja.

Y para que así conste, firman a continuación los miembros del Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group, S.A. a 27 de febrero de 2020:

Antonio Vázquez Romero
Presidente

William Matthew Walsh
Consejero Delegado

Marc Jan Bolland

Margaret Ewing

Francisco Javier Ferrán Larraz

Stephen William Lawrence Gunning

Deborah Linda Kerr

María Fernanda Mejía Campuzano

Kieran Charles Poynter

Emilio Saracho Rodríguez de Torres

Lucy Nicola Shaw

Alberto Terol Esteban