



IAG INTERNATIONAL
AIRLINES
GROUP

Conectados para el bien

Informe y Cuentas Anuales 2023



Contenidos

Informe Estratégico

2	Aspectos destacados del rendimiento
3	Conectados para el bien
8	Carta del Presidente
10	Informe del Consejero Delegado
14	Comité de Dirección
16	El negocio de un vistazo
18	Modelo de negocio
19	Estrategia
20	Imperativos estratégicos
23	Indicadores clave de rendimiento
27	Interacción con los grupos de interés
38	Resumen financiero
40	Análisis financiero
54	Entorno regulatorio
58	British Airways
60	Iberia
62	Vueling
64	Aer Lingus
66	IAG Loyalty
68	IAG Cargo
70	IAG GBS
71	IAG Tech
72	LEVEL
73	Sostenibilidad
113	Gestión del riesgo y principales factores de riesgo

Gobierno Corporativo

136	Introducción del presidente sobre el gobierno corporativo
138	Nuestro Consejo de Administración
141	Gobierno Corporativo
156	Informe de la Comisión de Nombramientos
160	Informe de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa
164	Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
175	Informe de la Comisión de Retribuciones

Estados Financieros

210	Cuenta de resultados consolidada
211	Estado de resultado global consolidado
212	Balance de situación consolidado
213	Estado de flujos de caja consolidado
214	Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado
216	Notas a las cuentas anuales consolidadas
298	Medidas Alternativas de Rendimiento
305	Inversiones del Grupo

Declaración de responsabilidad de los consejeros

Informe de auditoría independiente

Información adicional

318	Glosario
320	Tabla de flota
321	Datos operativos y financieros
322	Información para el accionista

Informe de Gestión

IAG elabora el Informe de gestión conforme a lo establecido en el artículo 262 de la Ley de Sociedades de Capital española y al artículo 49 del Código de Comercio español. De acuerdo con dicha 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:

16	El negocio de un vistazo
18	Modelo de negocio
20	Imperativos estratégicos
23	Indicadores clave de rendimiento
38	Resumen financiero
40	Análisis financiero
54	Entorno regulatorio
73	Sostenibilidad
113	Gestión del riesgo y principales factores de riesgo

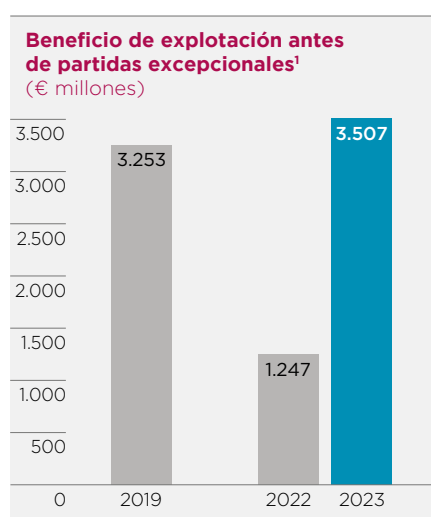
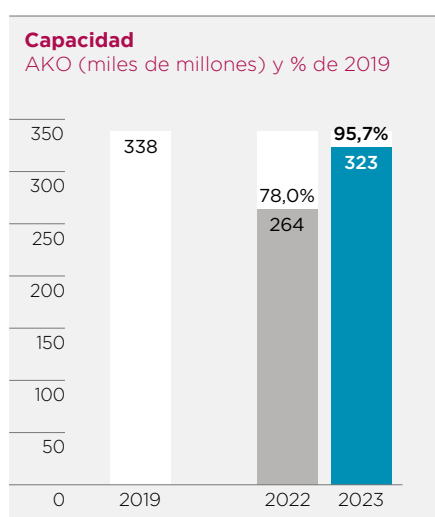
El Informe Anual de Gobierno Corporativo forma parte de este Informe de gestión, pero se ha presentado por separado. Este informe se ha remitido a la CNMV, junto con el correspondiente anexo estadístico, de acuerdo con lo establecido en la Circular 2/2018, de 12 de junio, de la CNMV. El Informe Anual de Gobierno Corporativo y el anexo estadístico también están disponibles en el sitio web de la Sociedad: www.iairgroup.com.

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



Aspectos destacados del rendimiento de 2023

Aspectos financieros destacados



Deuda neta
9.245 millones de €
-1.140 millones de € frente al año anterior

Liquidez total
11.624 millones de €
-2.375 millones de € frente al año anterior

Beneficio de explotación¹
3.507 millones de €
+2.229 millones de € frente al año anterior

Deuda neta, Liquidez total y Mujeres en cargos de alta dirección se calculan a 31 de diciembre; todos los demás indicadores corresponden al ejercicio completo.

¹ Los resultados de 2019 y 2022 incluyen una reclasificación para ajustarse a la presentación del ejercicio actual de la Ganancia neta por la venta de inmovilizado material. Los resultados de 2019 se han reexpresado para reflejar el tratamiento de los gastos de administración asociados a los planes de pensiones de prestación definida del Grupo.

Aspectos no financieros destacados

NPS
18,6
+0,2 ptos frente al año anterior

Intensidad de carbono
80,5 gCO₂/pkm
-3,6% frente al año anterior

Toneladas de CO₂ evitadas por el uso de combustibles sostenibles de aviación (SAF) en 2023
157.100 toneladas
+418% frente al año anterior

Mujeres en cargos de alta dirección
36%
+2 ptos frente al año anterior

Nuestro propósito:

Conectar personas, negocios y países

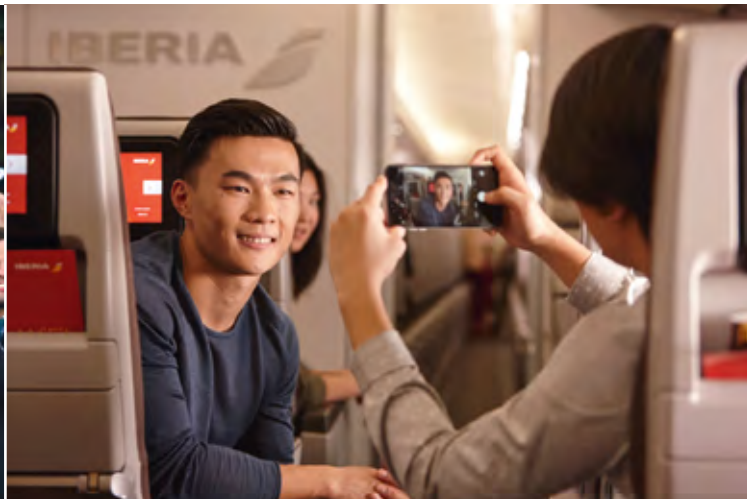
Conectados para el bien

En IAG, nuestro propósito es conectar personas, negocios y países.

A través de nuestra extensa red, nuestras aerolíneas permiten a las personas explorar nuevos lugares, experimentar nuevas culturas y establecer relaciones duraderas. También colaboramos estrechamente con las empresas para facilitar el comercio y el intercambio de bienes, ayudar a impulsar el crecimiento económico, fomentar la creación de empleo y explorar nuevas oportunidades para aviación en el ámbito de la innovación.

IAG está impulsando el progreso hacia las cero emisiones de carbono netas para 2050. Nos esforzamos para conectar a los diferentes actores del ecosistema de la aviación liderando la industria y construyendo un futuro más brillante.

En IAG, nos hemos comprometido a utilizar nuestra capacidad de conectar para hacer el bien, y estamos orgullosos del papel que jugamos uniendo a las personas.



Conectando a los clientes con viajes de que importan

Experiencias que inspiran

Las aerolíneas de IAG conectan a las personas con experiencias y destinos que enriquecen sus vidas y amplían sus horizontes. Volar ayuda a disfrutar de viajes que realmente importan: desde unas vacaciones o celebraciones familiares hasta los traslados de un país a otro por motivos laborales.

Arriba a la izquierda: Los equipos estadounidenses Notre Dame y Navy se enfrentan en el Aer Lingus College Football Classic de Dublín

Arriba a la derecha: Skytrax vuelve a valorar a Iberia con 4 estrellas por todas las mejoras aplicadas en 2023



Un expolicia, acompañado de su perra Lily, cumple su sueño con British Airways y vuelve a volar 15 años después de haber sufrido un accidente que le cambió la vida



Conectando comunidades y países de todo el mundo

Apoyando a nuestra sociedad

La aviación no es solo un puente global entre países, sino que también actúa como apoyo para las comunidades locales. En IAG nos hemos comprometido a fomentar el desarrollo de las zonas en las que operamos, creando puestos de trabajo, invirtiendo en infraestructuras y contribuyendo a causas sociales y medioambientales. Todo ello, gracias a nuestros clientes y nuestro personal: sin ellos no sería posible.

Arriba a la izquierda: Personal de Aer Lingus dedicaron un día de voluntariado a ayudar a su comunidad local

Arriba a la derecha: Durante 2023, Vueling colaboró con la Cruz Roja para entregar ayuda humanitaria en Gaziantep, una ciudad turca afectada por terremotos



Gracias a la alianza estratégica entre Iberia y UNICEF España, pudieron vacunarse más de un millón de niños



Conectando a los negocios con nuevas oportunidades

Transformando los viajes

Facilitamos que las empresas se conecten y crezcan.

Al transportar mercancías, apoyamos a los exportadores y a las empresas que dependen de bienes y repuestos para sus cadenas de suministro. A través de nuestro programa de innovación, Hangar 51, apoyamos el crecimiento de las *start-ups*.

Arriba a la izquierda: Al usar la tarjeta de crédito de marca compartida entre British Airways y American Express, se acumulan Avios que pueden canjearse por vacaciones

Arriba a la derecha: IAG Cargo inaugura oficialmente New Premia, las nuevas instalaciones de carga en Londres Heathrow



Iberia mantenimiento fue el patrocinador y anfitrión de la conferencia anual Aero-Engines Europe. Este evento reúne a los especialistas de primer nivel del sector de los motores



Conectando a nuestra gente con un futuro más brillante

Carreras con propósito

Conectamos a las personas con carreras que tienen propósito. IAG tiene una plantilla diversa que se extiende por más de 77 países: hablamos docenas de idiomas y tenemos experiencias y trayectorias diferentes.

Arriba a la izquierda: Iberia Mantenimiento acogió a 68 estudiantes en sus prácticas profesionales

Arriba a la derecha: La Academia de Pilotos Speedbird de British Airways ofrece igualdad de oportunidades para todos

Aer Lingus siguió centrándose en la contratación de mujeres piloto. El número de solicitudes femeninas para su programa Future Pilot aumentó un 21% respecto a 2022.





Javier Ferrán
Presidente

Aviación – una fuerza para el bien

Javier Ferrán, Presidente, hace un balance de 2023, otro año de recuperación para el sector de la aviación mundial, ya que la gente ha seguido valorando y dando prioridad a los viajes en todo el mundo.

En 2023, cumplimos nuestro propósito de conectar personas, negocios y países, e incrementamos nuestra conectividad al restablecer la capacidad, reabrir rutas y volar a nuevos destinos.

Esto se ha traducido en unos muy buenos resultados financieros con un sólido beneficio de explotación, que a su vez nos han ayudado a fortalecer nuestro balance y a reinvertir en el negocio. En nombre de todo el Consejo, me gustaría dar las gracias a todos nuestros empleados, cuya contribución al éxito de IAG ha sido decisiva en este ejercicio.

Aportar desarrollo económico

La reactivación de nuestra red ha supuesto más oportunidades de conexión para las personas y las empresas. Esto no solo es importante para nuestras operaciones, sino que también tiene un impacto positivo en las economías en las que operamos. La aviación impulsa las economías, estimula el empleo y desarrolla cadenas de suministro en todo el mundo. En 2023, presentamos un estudio, elaborado por la consultora PwC, en el que analizamos por primera vez el impacto económico que generan las actividades de IAG en la UE y Reino Unido. Tomamos 2019 como periodo de referencia, ya que este fue el último ejercicio completo en el que operamos con normalidad antes de la pandemia. El estudio reveló que IAG apoyó la creación directa e indirecta de más de 600.000 puestos de trabajo en la región y a través del gasto de los viajeros, contribuyó casi 70.000 millones de euros al PIB de la UE y del Reino Unido.

Reafirmar nuestra estrategia

En noviembre, dimos la bienvenida a inversores, accionistas y asesores a nuestro primer *Capital Markets Day* desde 2019. Fue una oportunidad para reiterar la fortaleza de nuestro modelo y actualizar nuestras prioridades estratégicas: fortalecer las posiciones de liderazgo de IAG y nuestra cartera de marcas en algunos de los mercados de aviación más valiosos del mundo; favorecer que IAG Loyalty alcance todo su potencial; seguir desarrollando nuestros acuerdos estratégicos y garantizar la creación de un negocio financieramente estable y sostenible.

Todo ello se verá respaldado por las iniciativas de transformación que estamos desarrollando en todos nuestros negocios y que nos van a permitir impulsar

la eficiencia de las operaciones y mejorar la experiencia de nuestros clientes. El cumplimiento de estas prioridades nos permitirá maximizar la remuneración total al accionista.

Me alegró mucho poder contar con la participación de una gran cantidad de accionistas, inversores y analistas bursátiles con los que interactúa IAG. A todos ellos les agradezco su continuo apoyo.

Crecer de forma sostenible

A medida que mantenemos y desarrollamos nuestro impacto positivo en la economía mundial, también debemos asegurarnos de que crecemos de la forma más sostenible posible. IAG lideró el camino de la aviación al ser el primer grupo de aerolíneas en el mundo en comprometerse con el objetivo de cero emisiones netas para 2050 y, además, fue el primer grupo de aerolíneas europeo en establecer el objetivo de consumo de un 10% de combustible sostenible de aviación (SAF) para 2030. Contamos con una hoja de ruta que nos permitirá alcanzar el objetivo de cero emisiones netas y que incluye el uso de SAF, la incorporación de nueva flota y el uso de otras tecnologías. Este año hemos progresado mucho en la consecución de estas metas.

A 31 de diciembre de 2023, nuestra inversión en SAF es de 1.000 millones de dólares, de los cuales 86% son compromisos futuros.¹

En febrero de 2024, llegamos a un acuerdo con el productor de eSAF, Twelve. Con este nuevo acuerdo, hemos asegurado un tercio del SAF necesario para cumplir nuestro objetivo de usar un 10% de SAF en 2030.

Igualmente importante para nuestro futuro es asegurarnos de mantener un equipo directivo diverso y experimentado, así como una cantera de talento en IAG. Nos hemos fijado el objetivo de que en 2025 el 40% de los puestos de alta dirección estén ocupados por mujeres, y, a finales de 2023, la cifra era del 36%.

Nuestras perspectivas

Si observamos el entorno exterior, todavía existe mucha incertidumbre para el año próximo. Si bien nuestro sector se ha mostrado hasta ahora resiliente al difícil entorno económico, 2024 podría traer nuevos vientos en contra. La inestabilidad geopolítica y el cierre del espacio aéreo en el extranjero sigue afectando a las rutas y destinos de los vuelos; hemos tenido que hacer frente a problemas operativos, especialmente en los aeropuertos de Londres Heathrow y Dublín; y aún persiste el riesgo de tener que afrontar nuevas complicaciones derivadas de las huelgas en el control del tráfico aéreo en Francia o de incidentes como el causado por la interrupción de NATS (National Air Traffic Services) el pasado mes de agosto en Reino Unido.

A pesar de la incertidumbre, confiamos en alcanzar nuestras metas financieras a medio y largo plazo. Tenemos la ambición y la capacidad para hacerlo, gracias a nuestros equipos, que son quienes impulsan nuestros resultados y nuestra transformación. Su apoyo nos da la seguridad de que cumpliremos con nuestro compromiso de crecimiento sostenible y rentabilidad para los accionistas, al tiempo que seguimos contribuyendo al desarrollo de los países, las comunidades y las economías.

Javier Ferrán
Presidente

“Reactivar nuestra red ha supuesto más oportunidades de conexión para las personas y las empresas. La aviación impulsa las economías, estimula el empleo y desarrolla cadenas de suministro a escala mundial”.



¹ Sobre la base de un precio supuesto del combustible para aviones de 800 dólares por tonelada métrica y de los acuerdos contractuales para la producción de SAF.



Luis Gallego
Consejero Delegado de IAG

Transformación para el futuro

Luis Gallego, Consejero Delegado de IAG, comenta sobre 2023, un año en el que el Grupo obtuvo unos sólidos resultados financieros y presentó sus prioridades estratégicas y planes de transformación para el futuro.

Cuando cumplimos con nuestro propósito de conectar personas, negocios y países, vemos el impacto positivo de IAG en el mundo. En 2023, nuestras aerolíneas llevaron a más de 115 millones de pasajeros a más de 250 destinos y transportaron toneladas de carga valiosa. El año pasado, IAG obtuvo unos resultados sólidos tanto desde el punto de vista de los beneficios, como sobre la rentabilidad del capital invertido, con todos los negocios del Grupo registrando buenos resultados.

Estos logros son posibles gracias a la dedicación de todo nuestro personal en cada uno de nuestros negocios y me gustaría darles las gracias por el compromiso que han demostrado.

Sólidos resultados financieros

En 2023, IAG obtuvo un beneficio de explotación antes de partidas excepcionales de 3.507 millones de euros, lo que supone una mejora de 2.260 millones de euros frente a 2022. Esto nos permitió reforzar significativamente nuestro balance y reducir la deuda bruta en 3.900 millones de euros a finales del ejercicio. El Grupo también recuperó la calificación crediticia *investment grade* de S&P, lo que constituye otro hito importante en nuestra recuperación financiera. Esta mejora de la posición financiera nos ha permitido invertir en el desarrollo de nuestras marcas y en la mejora de la experiencia de nuestros clientes, tanto en lo que se refiere a

nuestros productos, servicios o plataformas tecnológicas como en la renovación de la flota. Este año hemos incorporado a la flota 32 aeronaves nuevas, mucho más eficientes en el consumo de combustible. Nuestras aerolíneas siguieron recuperándose y en el cuarto trimestre registraron una capacidad del 98,6% de los niveles de 2019 en todo el Grupo. Aer Lingus, Iberia y Vueling operaron a niveles de capacidad superiores a los de 2019, mientras que British Airways operó un 9,9% menos que en 2019 debido a la reapertura más tardía de las rutas de Asia-Pacífico, si bien se espera una mayor recuperación en 2024.

Nuestra estrategia para obtener márgenes sobresalientes

Estos resultados demuestran que nuestra estrategia está funcionando. En noviembre, reunimos a inversores, accionistas, analistas y otros grupos con los que interactúa IAG para hablar de nuestro futuro. En el primer *Capital Markets Day* que celebramos desde 2019, pudimos compartir nuestros imperativos estratégicos de cara al futuro. En primer lugar, queremos asentar nuestras fortalezas, generando valor a partir de las posiciones de liderazgo de nuestras aerolíneas en los mercados prioritarios de Estados Unidos, Latinoamérica y España. En segundo lugar, impulsaremos el crecimiento de los beneficios a través de negocios poco intensivos en capital permitiendo que IAG Loyalty alcance todo su potencial dentro del Grupo y desarrollando nuestros acuerdos estratégicos con otras aerolíneas. En tercer lugar, nos aseguraremos de que IAG sea un negocio sostenible a largo plazo, con una asignación de capital disciplinada y un balance sólido, progresando en nuestro objetivo de alcanzar las cero emisiones de carbono netas para 2050, facilitado por nuestra estructura y modelo de negocio. Y todo ello estará respaldado por nuestras iniciativas de transformación que impulsarán la eficiencia y la innovación.

Generar valor desde nuestras fortalezas

Seguiremos desarrollando nuestras posiciones de liderazgo y nuestros *hubs*. IAG opera en los mercados de aviación más grandes y atractivos del mundo. Solo el mercado total de Europa representa unos 180.000 millones de euros anuales en ingresos. Nuestro tráfico de pasajeros se concentra en los mercados más grandes y atractivos desde Europa: un 31% en las rutas a Norteamérica y otro 19% en rutas a Latinoamérica y el Caribe.

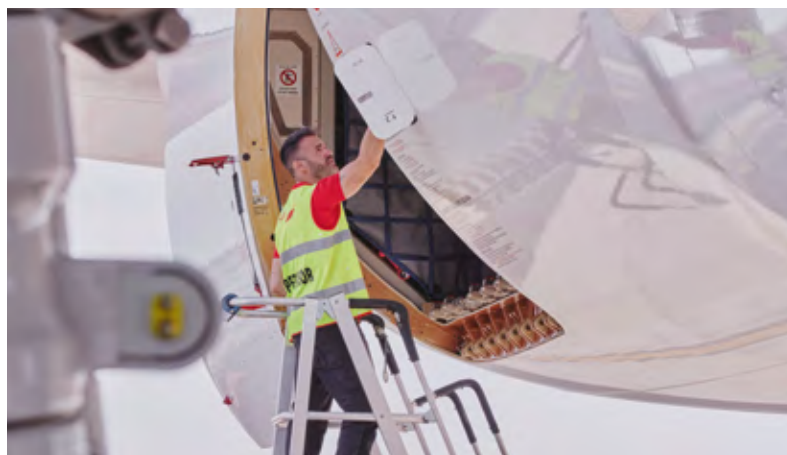
Algo más de un tercio de este tráfico se encuentra en el mercado europeo de corto radio; y el 15% restante se concentra en los mayores mercados de punto a punto del resto del mundo. El tamaño y la posición de nuestros *hubs* (Londres, Madrid, Barcelona, y Dublín) en la parte occidental de Europa nos proporcionan una importante ventaja competitiva.

En cuanto a la operación de Air Europa, estamos trabajando en un paquete de soluciones muy ambicioso que creemos que podrá responder plenamente a las inquietudes de la Comisión Europea. Seguimos comprometidos con cerrar esta transacción lo antes posible en 2024 para que los consumidores, y la economía española en general, puedan empezar a disfrutar de los beneficios de este acuerdo al tiempo que aumentamos la competitividad de Madrid con otros *hubs* europeos.

Nuestra cartera de marcas está bien posicionada en una amplia gama de segmentos de clientes: desde quienes priorizan el precio del billete hasta quienes buscan una experiencia *premium*, pasando por viajeros de ocio y de negocios, tanto en rutas de corto como de largo radio. En 2023, todas las aerolíneas invirtieron en mejorar la experiencia del cliente, incluyendo la renovación del interior de las cabinas, la mejora de las salas VIP y el incremento de las capacidades digitales y de servicio. En el periodo comprendido entre 2024 y 2026, las aerolíneas de IAG invertirán aproximadamente 2.500 millones de euros en iniciativas para sus clientes, incluidas las TI, lo que supone un aumento del doble en comparación con la media previa a la pandemia de COVID-19.

Impulsar el crecimiento de los beneficios a través de negocios poco intensivos en capital

Además de reforzar las posiciones de liderazgo de nuestras aerolíneas, impulsaremos los beneficios a través de nuestros negocios poco intensivos en capital, en particular IAG Loyalty. Nos centraremos en desarrollar IAG Loyalty para que alcance todo su potencial dentro del Grupo. Nuestro programa de fidelización ofrece elevados márgenes operativos, un crecimiento con poca intensidad de capital y flujos de caja sostenibles. Además, su perfil de ingresos es menos estacional que el de las aerolíneas. El atractivo de IAG Loyalty es cada vez mayor dentro la cartera del Grupo, pues genera unos ingresos de más de 1.000 millones de libras esterlinas y un 10% de crecimiento anual en beneficios. Con más de 8,2 millones de miembros activos, IAG Loyalty ofrece la posibilidad de conocer mejor las necesidades y comportamientos de los clientes, y representa una gran oportunidad para impulsar una mayor fidelidad hacia nuestras aerolíneas. En 2023, atrajo un número récord de clientes y se crearon nuevas formas para acumular y canjear Avios. Gracias a una nueva alianza con Qatar Airways, su Privilege Club incorporó los Avios como divisa, y Finnair hará lo mismo a partir de 2024. IAG Loyalty sigue mejorando su negocio con nuevas iniciativas, como los primeros vuelos "Avios-only".



“Buscamos nuevas tecnologías que nos ayuden a mejorar la experiencia de nuestros clientes y nuestras operaciones, incorporando servicios digitalizados para viajar sin fricciones y nuevas ofertas de productos”.

Como Grupo, también nos centraremos en desarrollar nuestra cartera de acuerdos estratégicos con otras aerolíneas, pues es una vía de crecimiento con poca intensidad de capital que genera valor para nuestras aerolíneas y nuestros clientes. Los negocios conjuntos también desempeñan un papel clave en este sentido.

En 2023, el negocio conjunto atlántico (Atlantic Joint Business, AJB) permitió nuevas inversiones en la experiencia del cliente, con la ubicación conjunta de British Airways, Iberia y American Airlines en el aeropuerto JFK. El Grupo también amplió su negocio conjunto con Qatar Airways, el mayor del mundo por número de países, con la incorporación de Iberia y el lanzamiento de la ruta Madrid-Doha.

Operamos dentro de un marco financiero y de sostenibilidad reforzado

Siempre hemos dicho que nuestro modelo de negocio único sería capaz de mostrar su resiliencia incluso en caso de recesión, y así se demostró durante la pandemia de COVID-19. En 2023, mejoramos los cimientos financieros de IAG, lo que queda patente en nuestros resultados anuales. En 2024, vamos a seguir trabajando para que nuestro balance continúe siendo sólido y seguiremos siendo disciplinados en nuestra asignación de capital. IAG se ha comprometido a alcanzar márgenes operativos y rentabilidades sobresalientes. En noviembre anunciamos nuestros objetivos a medio plazo de alcanzar márgenes operativos de entre el 12% y 15% y rentabilidades sobre el capital invertido del 13% al 16%. Al mismo tiempo, seguiremos centrados en aumentar la resiliencia de nuestras operaciones, y para ello, realizaremos inversiones selectivas, especialmente en TI, e impulsaremos la eficiencia. También seguiremos invirtiendo en sostenibilidad.

La sostenibilidad sigue siendo una prioridad

IAG siempre ha sido un líder en el camino hacia las cero emisiones de carbono netas, siendo el primer grupo de aerolíneas a nivel mundial en comprometerse con el *net zero* en 2050. Además, estamos comprometidos con nuestro objetivo de satisfacer el 10% de nuestras necesidades de combustible con SAF para 2030. Tenemos un camino claro para alcanzar estos objetivos, que incluye aeronaves más eficientes, el SAF y la eliminación de carbono.

Nuestro Grupo sigue colaborando con las empresas productoras para conseguir cuanto antes los volúmenes de SAF que nuestras compañías aéreas necesitan. Un ejemplo de ello es nuestra colaboración con Nova Pangaea, una empresa en la que estamos invirtiendo y con la que colaboramos estrechamente. Nova Pangaea está construyendo en Teesside la primera planta del Reino Unido de transformación de residuos en SAF. Además, esperamos obtener combustible sostenible de LanzaJet en EE.UU., pues en 2024 abrió la primera planta de producción de "alcohol-to-jet" del mundo. Además, en Reino Unido y España, participamos en iniciativas como Jet Zero Council y Alianza por la Sostenibilidad del Transporte Aéreo, cuyo objetivo es desarrollar una industria SAF en ambos países.

Si bien estamos haciendo todo lo posible para alcanzar nuestros objetivos, es necesario que todos los actores del ecosistema de la aviación colaboren para posibilitar la transición hacia una economía con bajas emisiones de carbono. En particular, el sector necesita urgentemente políticas de la UE y de Reino Unido que incentiven la producción de SAF en Europa.

Apuntalado por la transformación del Grupo

Nuestro rendimiento en cada ámbito de la estrategia está respaldado por nuestro programa de transformación, que alcanza a todo el Grupo. La transformación está integrada en todas las actividades de IAG y por transformación entendemos un cambio fundamental que impulsa los resultados. Analizamos en detalle todas las áreas de nuestro negocio y, en particular, todo lo que afecta a la experiencia del cliente.

British Airways presta gran atención a la transformación, con 600 iniciativas diseñadas para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la resiliencia operativa y la eficiencia, con especial atención a la puntualidad. La aerolínea está realizando una importante inversión en la transformación de sus plataformas informática y comercial, en su propuesta al cliente y en sus operaciones, especialmente en el aeropuerto de Londres Heathrow.

Tanto Iberia como Vueling han sido reconocidas como unas de las aerolíneas más puntuales de Europa y comparten con sus homólogas del Grupo ejemplos de cómo han transformado sus operaciones y aprovechado la tecnología para mejorar su puntualidad. Vueling se está centrando en mejorar su oferta digital, e Iberia en actualizar sus cabinas turista y turista *premium* de largo radio en su flota de Airbus A350.

También estamos explorando activamente la nueva ola de tecnología disponible; particularmente, en el desarrollo de la inteligencia artificial, aprovechando las competencias especializadas de los equipos de IAG Tech que pueden beneficiar a todo el Grupo.

Transformación impulsada por las personas

Nuestro programa de transformación está impulsado por nuestra gente y motivado por nuestro propósito. La innovación, el compromiso, el cuidado de las personas, la responsabilidad, el pragmatismo, la ejecución, la ambición y la resiliencia son valores clave que nos permiten cumplirlo.

Nuestros equipos de atención al cliente prestan un servicio diferencial y fundamental para el éxito de nuestras actividades.

Durante el ejercicio finalizado, los negocios de IAG contrataron a más de 13.000 personas, recuperando así las cifras de 2019. El volumen y la calidad de las solicitudes que hemos recibido siguen demostrando la fortaleza no solo de nuestras marcas, sino de las oportunidades profesionales que ofrece la aviación. Nos complace que en 2023 las aerolíneas de IAG hayan podido firmar convenios salariales plurianuales con casi todos sus grupos de trabajadores.

Programas de formación como la Academia Speedbird de British Airways, la tercera edición del Programa de Cadetes de Iberia o el Programa de Futuros Pilotos de Aer Lingus son algunas de las oportunidades disponibles para los aspirantes a piloto. Además, estos programas incluyen becas de formación para quienes no pueden permitírselo de otra forma. De esta manera, estas iniciativas no solo brindan oportunidades a las personas con menos ingresos, sino que también nos permiten garantizar los recursos necesarios para los pilotos del futuro.

IAG también ha aumentado el número de mujeres en puestos de alta dirección, por lo que estamos en vías de lograr el objetivo que nos hemos propuesto para 2025 de alcanzar el 40% de mujeres en puestos de la alta dirección.

Nuestro modelo de Grupo nos permite ofrecer a los altos directivos una oportunidad única de progresar en los distintos negocios. Todos los consejeros delegados de nuestras aerolíneas han ocupado otras posiciones directivas dentro del Grupo.

Los retos de futuro

Sabemos que el próximo año puede ser difícil para la aviación: el mundo se enfrenta a conflictos geopolíticos y a una incertidumbre macroeconómica. Además, 2024 será un año importante desde el punto de vista político, ya que millones de personas acudirán a las urnas en varios países, incluyendo Reino Unido y Estados Unidos, así como en las elecciones al Parlamento Europeo.

Durante 2023 enfrentamos huelgas de control del tráfico aéreo, especialmente en Francia, que afectaron a millones de clientes en Europa, así como la interrupción en agosto del servicio NATS, que provocó la cancelación de aproximadamente una cuarta parte de los vuelos procedentes de todos los aeropuertos de Reino Unido en un solo día, lo que afectó a unos 250.000 clientes de todo el sector de la aviación. En 2024, prevemos desafíos derivados de las huelgas de control aéreo y restricciones que podrían causar retrasos e interrupciones del servicio en toda Europa.

En conclusión, nuestra estrategia nos da confianza

A pesar de que podamos encontrarnos con más vientos en contra, confiamos en que nuestra estrategia garantizará la continua transformación y desarrollo de IAG en 2024. De hecho, los retos que tenemos por delante nos inspiran para acelerar dicha estrategia; todo ello sustentado por una cultura de transformación que fomenta la eficiencia y la innovación. Para IAG, la transformación consiste en un cambio estructural de todas nuestras operaciones, con un impacto medible. Estos resultados mejorarán nuestra forma de trabajar y nos permitirán seguir cumpliendo con nuestros equipos, clientes y accionistas, así como con nuestros objetivos de sostenibilidad.

Luis Gallego
Consejero Delegado de IAG



Izquierda: Luis Gallego, Consejero Delegado de IAG, durante su presentación en el *Capital Markets Day 2023*.



Capital Markets Day 2023

Compartiendo nuestra estrategia de futuro

El 21 de noviembre de 2023, celebramos nuestro *Capital Markets Day*, el primero desde 2019, en nuestras oficinas de Waterside en Londres.

El evento contó con una nutrida asistencia de analistas, inversores y otros grupos de interés que pudieron conocer mejor nuestras prioridades estratégicas y nuestras áreas de crecimiento. Los asistentes también tuvieron la oportunidad de conocer mejor a nuestro equipo de dirección que les explicó cómo vamos a transformar la organización para lograr un crecimiento sostenible, unos márgenes operativos de primer nivel y maximizar la remuneración total al accionista. Un diverso conjunto de directivos de todo el Grupo estuvo presente y los asistentes pudieron conversar con el para profundizar en los temas que más les interesaron de manera informal durante los descansos de las presentaciones.

El Consejero Delegado de IAG, Luis Gallego, abrió el evento con una presentación en la que expuso la propuesta de valor de IAG y presentó la estrategia del Grupo. En concreto, se centrará en tres imperativos estratégicos fortalecer el *core*, impulsar el crecimiento de los beneficios a través de negocios poco intensivos en capital y operar dentro de un marco financiero y de sostenibilidad reforzado; todo ello respaldado por la transformación de todo el Grupo.

El Comité de Dirección de IAG también presentó los planes del Grupo para el periodo comprendido entre 2024 y 2026.

Maximizar la remuneración total al accionista

Esta estrategia permitirá a IAG obtener márgenes operativos y un retorno sobre el capital invertido sobresalientes. El Grupo cuenta con un flujo de ingresos de alta calidad y cada vez más diversificado, mientras que los planes de transformación se traducirán en nuevas mejoras de ingresos y eficiencias de costes.

Ello contribuirá a alcanzar los objetivos financieros que nos hemos fijado:

- Margen de beneficio de explotación del 12% al 15%.
- Rentabilidad sobre el capital invertido del 13% al 16%.
- Crecimiento de AKO del 4% al 5% entre 2024 y 2026.
- Apalancamiento a lo largo del ciclo inferior a 1,8x.

Después de las presentaciones, se celebró una ronda de preguntas y respuestas en la que participaron todos los miembros del Comité de Dirección.

La jornada incluyó demostraciones de algunos de los productos disponibles en British Airways e Iberia, incluidos asientos de cabina *business* y comida y bebida, así como desarrollos tecnológicos propios que mostraban en tiempo real los movimientos de las aeronaves de IAG en tierra y en vuelo, o un simulador de Vueling. También participaron tripulantes de cabina de todas nuestras aerolíneas, que recibieron a nuestros invitados.

“En IAG estamos transformando nuestros negocios para ser más eficientes y resilientes e impulsar unos beneficios sostenibles. Nuestros negocios están compartiendo sus buenas prácticas para ofrecer un valor transformador”.

i Toda la información sobre nuestro *Capital Markets Day* está disponible en nuestra web, incluida una grabación de la jornada transmitida por internet.

Comité de Dirección

Adam Daniels
Presidente y
Consejero Delegado
de IAG Loyalty

Jorge Saco
Director de Información,
Compras, Servicios
e Innovación

Sean Doyle
Presidente
y Consejero
Delegado de
British Airways

Sarah Clements
Directora de
Asesoría Jurídica

Nicholas Cadbury
Director Financiero
y Presidente Interino
no Ejecutivo de
IAG Cargo

Luis Gallego
Consejero
Delegado de IAG



Fernando Candela
Presidente y Consejero
Delegado Interino de Iberia

Jonathan Sullivan
Director de
Transformación
y Desarrollo
Corporativo

Marco Sansavini
Presidente
y Consejero
Delegado
de Vueling

Julio Rodríguez
Director
de Estrategia
Comercial

Lynne Embleton
Presidenta y
Consejera Delegada
de Aer Lingus

Carolina Martinoli
Directora Personal, Asuntos
Corporativos y Sostenibilidad

Un equipo conectado

El Comité de Dirección de IAG, liderado por Luis Gallego, es responsable de la ejecución general y la consecución de la estrategia del Grupo

Conectando personas, negocios y países

Quiénes somos

Somos International Airlines Group (IAG). Uno de los mayores grupos de aerolíneas, formado de nuestra cartera de aerolíneas y nuestros negocios no aéreos. Nuestras aerolíneas tienen sus propias identidades, propuestas comerciales y estrategias.

Contamos con una cartera de marcas y operaciones de categoría mundial



 Para más información, consulte las secciones de las compañías operadoras

Nuestros grupos de interés



Clientes



Empleados



Proveedores



Accionistas, entidades de crédito y otros grupos de interés financieros



Gobiernos y organismos reguladores

Creando conexiones globales



250+
destinos
en 91 países

582
flota

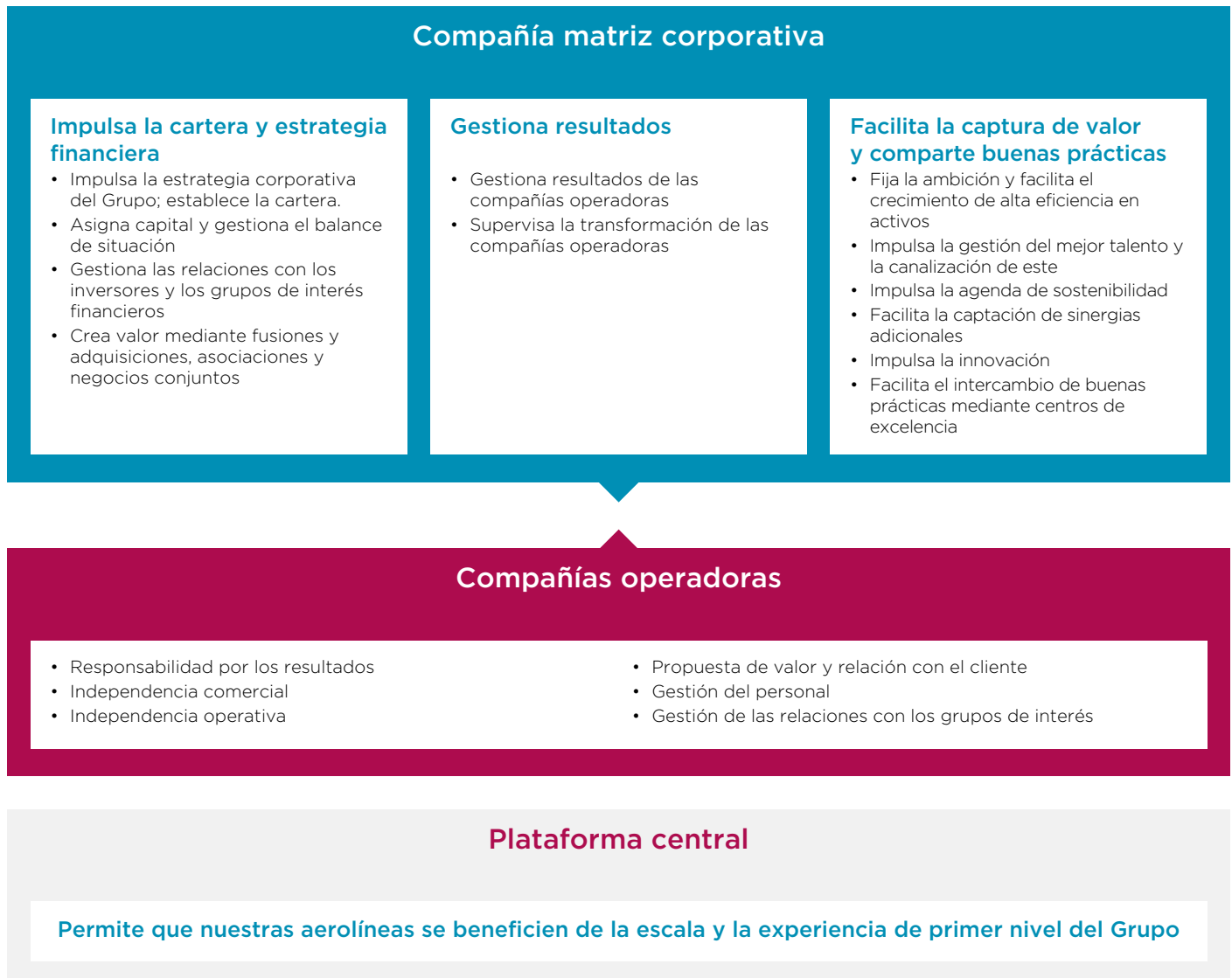
115,6 millones
pasajeros

4.700 millones
toneladas-kilómetro
de carga transportadas

71.794
empleados en
todo el mundo

142.800 millones
Avios emitidos

Nuestra comprobada estructura facilita la transformación y la innovación



IAG, como matriz corporativa, define la ambición del Grupo e impulsa su estrategia a largo plazo. Su independencia de las compañías operadoras permite a IAG fijar metas de rendimiento para éstas, gestionar su progreso, supervisar sus iniciativas de transformación y asignar de forma eficiente el capital dentro del Grupo. IAG apoya la coordinación intragrupo, el intercambio de buenas prácticas y la gestión del talento, facilitando la captación de sinergias. Nuestro modelo también permite al Grupo participar más eficazmente en la consolidación del sector, con IAG garantizando que las opciones inorgánicas se ajusten a la estrategia del

Grupo y proporcionando una plataforma central en beneficio de las nuevas compañías operadoras que se incorporan al Grupo.

La estructura del Grupo permite a nuestras marcas centrar sus esfuerzos en sus mercados de operación, su propuesta al cliente, su identidad cultural, su estrategia comercial y sus relaciones industriales, mientras que su escala apoya la innovación y la inversión en nuevos productos y servicios para mejorar la experiencia del cliente de nuestras empresas operadoras.

La cartera del Grupo se asienta sobre una plataforma central que impulsa la

eficiencia y la transformación. La plataforma central de IAG lidera los esfuerzos colectivos para que el Grupo se sitúe a la vanguardia de la innovación y la sostenibilidad en el sector de las aerolíneas, apoyando y ampliando las tecnologías emergentes de vanguardia en los viajes y la aviación y trabajando para alcanzar ambiciosos objetivos de sostenibilidad.

Estrategia

Nuestro foco está en maximizar la remuneración total al accionista

Fortalecer nuestro core

1.
Refuerzo de nuestras posiciones de liderazgo en el mundo

2.
Fortalecimiento de una cartera de marcas y operaciones de primer nivel mundial

Impulsar el crecimiento de los beneficios a través de negocios poco intensivos en capital

3.
Crecimiento de IAG Loyalty

4.
Desarrollo de nuestras asociaciones estratégicas con aerolíneas

Operar dentro de un marco financiero y de sostenibilidad reforzado

5.
Asignación de capital y gestión del balance de una manera disciplinada

6.
Líder de la industria en emisiones netas cero

Transformando nuestro negocio

Probada estructura y modelo de negocio

Inversión en nuestra red y en una propuesta comercial sin competencia

Impulso de la eficiencia y la innovación

Equipo diverso de primer nivel

**Crecimiento sostenible + Márgenes de primer nivel
= Maximización de la remuneración total al accionista**

Nuestras metas a medio plazo

12-15%
margen de explotación

13-16%
ROIC¹

+4-5%²
crecimiento orgánico de AKO

<1,8x apalancamiento¹ a lo largo del ciclo para apoyar el crecimiento inorgánico

¹ Para más información, consulte la sección Medidas alternativas de rendimiento de los estados financieros.

² 2024 a 2026

Ampliación de los imperativos estratégicos

Fortalecer nuestro core

Cómo creamos valor:

Reforzando nuestras posiciones de liderazgo en el mundo y fortalecer nuestra cartera de marcas y negocios de primer nivel.

Nuestra actividad en 2023

En 2023, tras un entorno de fuerte recuperación de la demanda en todo el sector, el Grupo ha mantenido su enfoque en seguir fortaleciendo su *core* mediante el mantenimiento y el crecimiento de sus posiciones de liderazgo mundial y el fortalecimiento de nuestra cartera de marcas de categoría mundial.

1. Reforzar nuestras posiciones de liderazgo en el mundo

Nuestras marcas han experimentado una fuerte demanda sostenida que ha impulsado unos ingresos unitarios positivos en todas las regiones. Con un entorno de demanda de ocio, incluyendo demanda de ocio *premium*, robusto, Aer Lingus, Iberia, LEVEL y Vueling han conseguido aumentar su capacidad por encima de los niveles de 2019, mientras que la recuperación de British Airways sigue siendo más lenta debido a un entorno de viajes de negocios más lento tras la pandemia y a una capacidad limitada para volar hacia el este. Las compañías operadoras del Grupo han capitalizado el positivo panorama de la demanda para crecer orgánicamente en nuestros mercados principales. Por ejemplo, Iberia se ha centrado en aumentar la capacidad en las principales ciudades de Latinoamérica, como Bogotá, Lima y Ciudad de México, operando hasta ahora el programa más activo de la aerolínea a la región. British Airways también inició un nuevo servicio todo el año a Cincinnati y anunció la reanudación de Abu Dhabi en 2024, mientras que Aer Lingus anunció la reanudación de Minneapolis y el lanzamiento de un nuevo servicio directo a Denver para 2024. Vueling hizo especial hincapié en la desestacionalización durante la temporada de invierno de 2023 a través de una mayor utilización, añadiendo más capacidad a los destinos

de sol invernal, como las Islas Canarias y volando casi 37 millones de pasajeros durante todo el año, un récord de Vueling.

2. Fortalecer nuestra cartera de marcas y negocios de primer nivel

A lo largo de 2023, continuamos mejorando y transformando nuestras marcas para poder ofrecer a nuestros clientes una oferta comercial sin competencia y alcanzar el pleno potencial de nuestros negocios a largo plazo. El Grupo está integrando la transformación en toda nuestra cartera de negocios, examinando todas las áreas de negocio con detalle forense, partiendo de unos cimientos sólidos para impulsar un cambio radical en ingresos, costes y operaciones.

A pesar de los problemas de control del tráfico aéreo (ATC) en Europa, que han provocado la frecuente interrupción en el servicio a los pasajeros, las inversiones de nuestras aerolíneas en transformación han permitido mejorar la eficacia operativa. Por ejemplo, Iberia consiguió mantener su liderazgo en puntualidad (OTP) invirtiendo en múltiples iniciativas de eficiencia, como el aumento de los recursos de la tripulación y la coordinación entre programación y operaciones, mientras que Vueling logró una mejora de más de 4,7 puntos porcentuales en OTP, por encima de sus objetivos de transformación. British Airways se enfrentó a problemas de puntualidad a lo largo del año, motivados tanto por factores internos como externos, pero empezó a ver mejoras graduales a partir del cuarto trimestre de 2023, tras la puesta en marcha de nuevas iniciativas como la remodelación de los tiempos mínimos de conexión de la Terminal 5 de Londres Heathrow, la optimización de las horas bloque programadas y el establecimiento de un programa de vuelos más continuo y fluido para igualar la carga de trabajo de *handling*.

Nuestras marcas también siguieron mejorando la experiencia del cliente invirtiendo en mejorar nuestro producto en todos los puntos de contacto del viaje. Por ejemplo, Iberia desplegó su asiento tipo suite "Next" con acceso directo al pasillo en sus cabinas *business* del Airbus A350 y rediseñó la propuesta de catering en todas las cabinas de los vuelos de largo radio, incluyendo una comida adicional en la cabina turista y turista *premium*. British Airways puso en marcha numerosas iniciativas para sus clientes, como las pruebas de la biometría para acelerar el proceso de embarque, y siguió instalando el asiento Club Suite en la cabina *business*, en sus aviones de largo radio.

El Grupo también mantiene su compromiso de invertir en la digitalización del viaje para ofrecer a nuestros clientes una experiencia más personalizada y elevada. A lo largo del año, Aer Lingus llevó a cabo una importante transformación en su centro de atención al cliente invirtiendo en tecnología, rediseñando sus procesos y flujos de trabajo e implantando la automatización a través de *bots*, lo que ha permitido situar el tiempo medio de espera por debajo de los dos minutos y aumentar los índices de satisfacción de los clientes en un 30% en comparación con 2022. British Airways inició la replanificación de su sitio web y de la aplicación de British Airways, que permiten una personalización más profunda, una total capacidad de servicio en línea, una gestión integral de los viajes y un rápido ciclo de lanzamiento de productos. Vueling implementó una nueva plataforma de redes sociales para hacer más eficiente la gestión de casos y se asoció con organizaciones tecnológicas líderes del sector para digitalizar la atención al cliente y la gestión de las interrupciones del servicio.

Nuestras prioridades para 2024

Durante 2024, el Grupo seguirá reforzando sus mercados principales y *hubs* en los que cuenta con una ventaja geográfica y vínculos culturales, incluidos EE.UU., Latinoamérica y España, al tiempo que continuará explorando el potencial de futuros mercados con potencial de beneficios.

IAG también seguirá participando en el proceso de consolidación del sector cuando surjan oportunidades de fusiones y adquisiciones (M&A) que generen valor. Nuestro objetivo es completar la adquisición de Air Europa a finales de 2024, sujeta a las aprobaciones regulatorias, lo que permitirá al Grupo acceder a nuevos mercados en Latinoamérica y aumentar la conectividad global en el *hub* de Madrid.

Nuestras compañías operadoras seguirán centradas en ejecutar los planes de transformación de sus diferentes segmentos de negocio y en acelerar la transformación digital, lo que garantizará que el Grupo siga estando bien posicionado para continuar creando valor para nuestros clientes y todos nuestros grupos de interés

Impulsar el crecimiento de los beneficios a través de negocios poco intensivos en capital

Cómo creamos valor:

Creciendo IAG Loyalty y desarrollando nuestras asociaciones estratégicas con aerolíneas

Nuestra actividad en 2023

Además de reforzar nuestras operaciones de vuelo, en 2023 el Grupo se ha centrado en impulsar una mayor parte de los beneficios de los negocios poco intensivos en capital de nuestra cartera, generando a su vez valor adicional para nuestras aerolíneas, nuestros clientes y construyendo un negocio más sólido, diversificado y resiliente.

3. Crecimiento de IAG Loyalty

En 2023, IAG Loyalty continuó con su tendencia positiva y siguió contribuyendo en gran medida al Grupo. La fortaleza del negocio se reflejó en un crecimiento récord de la afiliación que superó los 8,2 millones de socios activos, con mayores niveles de actividad de los socios a través del aumento de los niveles de recaudación y utilización de Avios.

Esto se ha logrado mediante una inversión continua en la propuesta al cliente para impulsar un diálogo más profundo de los clientes y ofrecer una fuerte contribución al Grupo. Seguimos desarrollando nuestra divisa de fidelización global, Avios. Tras la adopción por Qatar Airways en 2022, Finnair fue la siguiente en anunciar la adopción de Avios a principios de 2024, consolidando aún más la posición de Avios como divisa global. Sacamos provecho exitosamente de nuestra amplia cartera de socios aéreos y no aéreos que ofrecen atractivas oportunidades de recaudación de Avios para nuestros clientes en los sectores de los viajes, el comercio minorista o los servicios financieros. Nuestras alianzas con American Express, Barclays y Santander siguen proporcionando fuertes niveles de ingresos externos y continuamos ampliando nuevas alianzas como, por ejemplo, las alianzas lanzadas con Bicester Village o World Duty Free. Las oportunidades de canje, destinadas a

mejorar aún más la utilización de los Avios para nuestros clientes, también están creciendo con el lanzamiento de vuelos "sólo para Avios", que comenzaron en noviembre de 2023 con un vuelo a Sharm El Sheikh y el anuncio de varios destinos más para 2024. Además, este año hemos realizado la transición de todos los programas de fidelización del Grupo a un modelo de ganancias basado en el gasto para apoyar aún más la interacción con los miembros.

4. Continuar desarrollando nuestras asociaciones estratégicas con las aerolíneas

Durante 2023, IAG siguió desarrollando su cartera de asociaciones estratégicas con aerolíneas, impulsando el crecimiento eficiente en activos y valor incremental para el Grupo. Sus negocios conjuntos proporcionan a sus aerolíneas y socios la capacidad de desarrollar una propuesta para el cliente líder en el mercado a través de redes combinadas, reciprocidad de fidelidad y una experiencia de viaje mejorada en general.

El negocio conjunto atlántico (AJB) entre las aerolíneas de IAG y American Airlines es líder en el atractivo mercado Europa-EE.UU. En 2023, Aer Lingus siguió avanzando en su integración en el AJB a través de la expansión del código compartido con American Airlines y la mejora de las ventajas de fidelización para los clientes. El AJB también siguió invirtiendo en la experiencia de sus clientes, y British Airways e Iberia comparten ahora instalaciones con American Airlines en el aeropuerto JFK de Nueva York, al tiempo que ofrecen una nueva zona de facturación *premium*, nuevas salas VIP y una mejora general de la conectividad de la red y de la experiencia en el aeropuerto.

El Grupo siguió extrayendo valor de su relación única con Qatar Airways. Además del negocio conjunto, esta relación incluye la divisa conjunta de fidelización Avios, la relación interlínea entre los negocios de carga y el aprovechamiento del tamaño combinado de IAG y Qatar Airways para la adquisición conjunta de un número creciente de categorías. El negocio conjunto con Qatar Airways es el mayor del mundo en términos de países cubiertos. Iberia se unió en 2023 y lanzó un vuelo diario a Doha desde Madrid, añadiendo docenas de nuevos destinos para los clientes de Iberia que conectan con Qatar en Doha, una forma realmente eficiente en activos de aumentar la huella de Iberia en Asia, Oriente Medio, África y

Oceanía. También seguimos colaborando estrechamente en el ámbito de la fidelización con Qatar Airways. Por ejemplo, IAG y Qatar lanzaron una nueva tarjeta de crédito de marca compartida conjunta en la India, mejorando aún más nuestra presencia en uno de los países más poblados del mundo.

La reapertura de Asia vio a British Airways reconstruir su red a China y reactivar su negocio conjunto con China Southern, mientras que la aerolínea restableció su red a Tokio, parte del negocio conjunto a Siberia con sus socios Japan Airlines y Finnair.

Nuestras prioridades para 2024

En 2024, IAG Loyalty seguirá desarrollando sus capacidades e invirtiendo en la experiencia de sus clientes con el desarrollo de saldos de Avios únicos para las aerolíneas del Grupo y la mejora de las ventajas para los miembros. Esto incluirá vuelos adicionales sólo con Avios, mejoras en las capacidades de pago con Avios con British Airways y mejoras en el canje por hoteles y alquiler de automóviles. También apoyaremos la adopción de Avios por parte de Finnair y, paralelamente, exploraremos oportunidades con nuevos socios para ampliar el alcance global de Avios.

En 2024, el Grupo seguirá reforzando sus asociaciones con aerolíneas para mantener su propuesta líder al cliente con un producto de primer nivel y un servicio sin fisuras. En nuestro AJB mejoraremos nuestra propuesta conjunta de fidelización con una acumulación de millas alineada, exploraremos más oportunidades de ubicación de aeropuertos y aumentaremos la capacidad a destinos populares. Con Qatar Airways, nuestro primer objetivo será integrar Iberia en el Qatar Joint Business mientras buscamos nuevas oportunidades para hacer crecer nuestra red.

Operar dentro de un marco financiero y de sostenibilidad reforzado

Cómo creamos valor:

Asignación disciplinada del capital y gestión del balance

Líder de la industria en emisiones netas cero

Nuestra actividad en 2023

Este año hemos seguido experimentando volatilidad en la economía mundial. Los incrementos periódicos de los tipos de interés tras unos niveles de inflación récord y las interrupciones en la cadena de suministro y en las operaciones, todo ello agravado por los conflictos en Ucrania y Oriente Medio, han afectado a nuestros negocios. A pesar de ello, las compañías de IAG demostraron su capacidad para satisfacer la demanda del mercado, al tiempo que llevaban a cabo iniciativas de transformación, lo que se tradujo en unos sólidos resultados en todo el Grupo. Hemos logrado una sólida recuperación de nuestros márgenes y de nuestro balance, lo que nos ha permitido reinvertir en los negocios y reducir nuestra deuda.

5. Asignación disciplinada del capital y gestión del balance

En 2023, hemos logrado un sólido beneficio de explotación de 3.507 millones de euros para el año, impulsado por la fuerte demanda y los esfuerzos de nuestros equipos en las iniciativas de transformación de ingresos y costes, que han ayudado a compensar las inversiones y la inflación. Por el lado de los Ingresos, hemos invertido en tecnología y habilidades comerciales y hemos mejorado las experiencias de viaje de los clientes. Por el lado de los costes, hemos prestado especial atención a la OTP y a la capacidad de recuperación para minimizar las interrupciones en un entorno operativo muy difícil y a la reingeniería integral de los procesos, entre otras iniciativas.

Tras los difíciles tres últimos años, tener un enfoque disciplinado de la asignación de capital ha sido especialmente crucial. Nuestro marco satisface las necesidades

de todos los grupos de interés: inversores, empleados, clientes y la sociedad; mientras que nuestros objetivos, como mantener un ratio de apalancamiento neto inferior a 1,8x a lo largo del ciclo, garantizan la resistencia y el acceso a una financiación más favorable. Esto permite a IAG perseguir su estrategia invirtiendo en el negocio, en la experiencia de sus clientes, en la infraestructura digital y en los objetivos de sostenibilidad, al tiempo que crece orgánica y/o inorgánicamente si existen oportunidades de creación de valor y devolver valor a los accionistas.

Durante 2023 redujimos nuestra deuda bruta en 3.900 millones de euros, incluido el pago de un préstamo a British Airways de 2.000 millones de euros (2.300 millones de libras esterlinas), parcialmente garantizado por el UKEF, y préstamos por un total de 1.000 millones de euros a Iberia y Vueling, parcialmente respaldados por el ICO español. Los esfuerzos por desapalancarse y mejorar los resultados operativos contribuyeron a que tanto IAG como British Airways recuperaran sus calificaciones crediticias de *investment-grade* con S&P a finales del tercer trimestre de 2023.

6. Líder de la industria en emisiones netas cero

Junto a un marco financiero sólido, la creación de un negocio verdaderamente sostenible es fundamental para nuestro crecimiento a largo plazo. Aunque la aviación es esencial para nuestra sociedad, no se puede negar que el sector debe realizar grandes esfuerzos para minimizar su huella de carbono y luchar contra el cambio climático. IAG ha liderado la acción de la industria en materia de sostenibilidad durante más de una década, habiendo sido el primer grupo de aerolíneas de todo el mundo en comprometerse a una neutralidad en emisiones de carbono en 2050. El SAF es una solución clave en nuestro plan de transición hacia el cero neto y nos hemos comprometido a un objetivo del 10% de uso de SAF para 2030.

Trabajamos continuamente para alcanzar nuestros objetivos de sostenibilidad, habiendo conseguido aproximadamente 33% de nuestro SAF total comprometido hasta la fecha. Un ejemplo es la británica Nova Pangaea Technologies, una empresa de tecnología limpia que desarrolla biocombustibles avanzados utilizados para producir SAF a partir de desechos agrícolas no alimentarios y residuos de madera. IAG apoyará la construcción de su primera instalación de producción a escala comercial de combustible a partir de

residuos, y la primera de este tipo en el Reino Unido. Además, Microsoft cofinanció la compra por parte de IAG de 14.700 toneladas de SAF, el mayor acuerdo de compra cofinanciada de SAF para la reducción de emisiones a nivel mundial. Además, seguimos colaborando con empresas tecnológicas punteras como ZeroAvia, i6 y Heirloom a través de nuestro programa acelerador de innovación Hangar 51, con el fin de ofrecer múltiples soluciones de descarbonización.

Nuestras prioridades para 2024

Durante 2024, el Grupo seguirá operando bajo un marco financiero disciplinado y resiliente, al tiempo que invierte en su estrategia para los próximos años y cumple con sus objetivos de sostenibilidad.

Utilizando nuestro marco financiero, tenemos previsto seguir reinvertiendo en el negocio, con un gasto de capital medio anual previsto de unos 4.500 millones de euros para los próximos tres años. Este gasto mejorará aún más nuestra propuesta de productos y clientes, apoyando a IAG en el avance hacia nuestros objetivos de eficiencia de combustible y permitiendo al Grupo seguir persiguiendo un crecimiento sostenible.

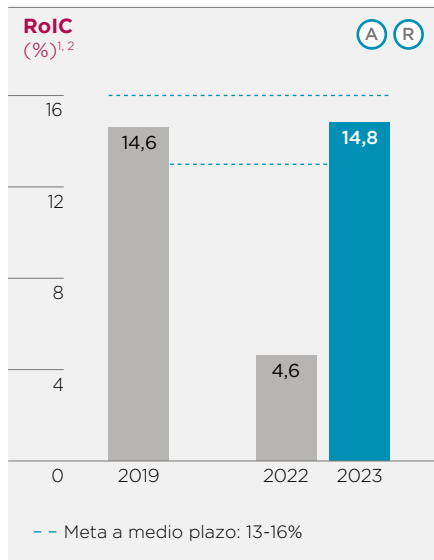
En cuanto a nuestra ambición de sostenibilidad, seguiremos trabajando con la industria, las *start-ups* tecnológicas y las instituciones gubernamentales para acelerar aún más los esfuerzos de producción de SAF y explorar nuevas tecnologías y formas de acelerar el proceso de descarbonización de la industria. Esto incluye mantener nuestros esfuerzos con los gobiernos del Reino Unido y de la UE para persuadirles de que se comprometan e inviertan en una mayor producción de SAF.

En general, IAG se compromete a garantizar un crecimiento sostenible y la creación de valor para todos los grupos de interés, invirtiendo en sus clientes, personal y la sociedad en general, mientras crea valor a largo plazo para sus accionistas.

Indicadores clave de rendimiento

Seguimiento de nuestros resultados

Empleamos indicadores clave de rendimiento (ICR) para evaluar y controlar los resultados del Grupo. Evaluamos oportunidades sobre la base de los imperativos estratégicos del Grupo, y el uso de los ICR nos permite identificar y generar valor sostenible para nuestros accionistas.



Vinculación con los imperativos estratégicos

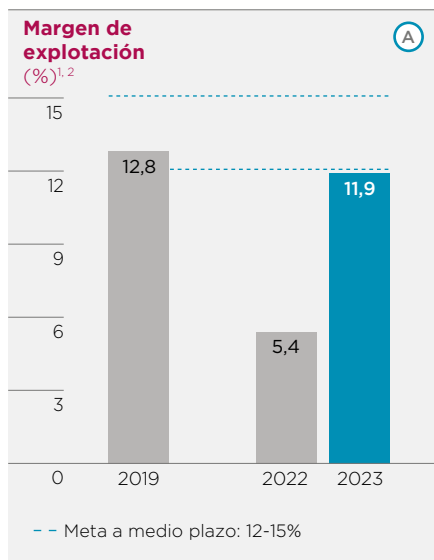


Definición y objetivo

La rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC) se define como el EBITDA antes de partidas excepcionales, menos la depreciación de flota ajustada por inflación, otra depreciación y la amortización de software, dividido entre el capital medio invertido. Empleamos datos de RoIC en periodos 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.

Resultados

La RoIC del Grupo mejoró hasta el 14,8% desde el 4,6% de 2022, lo que refleja el fuerte rendimiento operativo del Grupo, con un EBITDA antes de partidas excepcionales de 5.600 millones de euros. El capital invertido se incrementó un 8% a consecuencia de las 34 entregas de aeronaves y la inversión en productos para clientes y TI. La edad media ponderada de la flota fue ligeramente inferior, situándose en 11,0 años, frente a los 11,3 años de 2022, lo que refleja el impacto neto del envejecimiento de la flota existente, las aeronaves más antiguas retiradas del servicio y las aeronaves nuevas entregadas en 2023.



Vinculación con los imperativos estratégicos



Definición y objetivo

Se entiende por margen de explotación el beneficio de explotación antes de partidas excepcionales expresado como porcentaje de los ingresos. Empleamos este indicador para medir la eficiencia y rentabilidad de nuestro negocio y los resultados financieros de las compañías operadoras del Grupo.

Resultados

El margen de explotación del Grupo antes de partidas excepcionales se recuperó hasta el 11,9% desde el 5,4% de 2022. Los ingresos totales aumentaron en 6.400 millones de euros hasta alcanzar los 29.500 millones de euros, reflejando un aumento del 22,6% de la capacidad con respecto a 2022, junto con un coeficiente de ocupación 3,5 puntos superior y unos *yields* (ingreso de pasaje por pasajero-kilómetro transportado) un 3,8% superiores. Los ingresos de carga descendieron un 28,4% respecto a 2022, debido a menores *yields* con volúmenes de carga un 17,2% superiores. Otros ingresos aumentaron en 494 millones de euros respecto a 2022, reflejando el crecimiento de IAG Loyalty y la recuperación del negocio de mantenimiento de terceros de Iberia. Los costes excluido el combustible bajaron un 4,4% en términos unitarios. Los costes unitarios del combustible fueron un 0,7% superiores a los de 2022.

Clave

(A) Medidas alternativas de rendimiento

(R) Indicador vinculado a la retribución del Comité de Dirección

Vinculación con nuestros imperativos estratégicos

Imperativos estratégicos



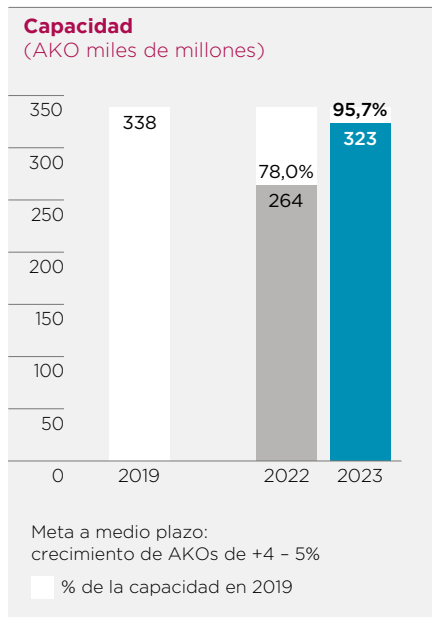
Fortalecer nuestro *core*



Impulsar el crecimiento de los beneficios a través de negocios poco intensivos en capital



Operar dentro de un marco financiero y de sostenibilidad reforzado



Vinculación con los imperativos estratégicos

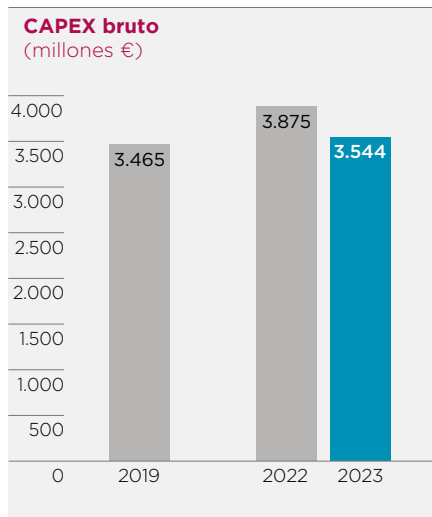


Definición y objetivo

La capacidad del sector de las aerolíneas se mide en Asientos-kilómetro ofertados (AKO), que es el número de plazas disponibles para la venta multiplicado por la distancia volada.

Resultados

El Grupo siguió recuperando su capacidad, tras las importantes reducciones consecuencia de la pandemia de COVID-19, con una capacidad de pasajeros que alcanza ahora el 95,7% de la de 2019. El coeficiente de ocupación de pasajeros fue del 85,3%, 3,5 puntos más que en el ejercicio anterior y 0,7 puntos más que en 2019.



Vinculación con los imperativos estratégicos



Definición y objetivo

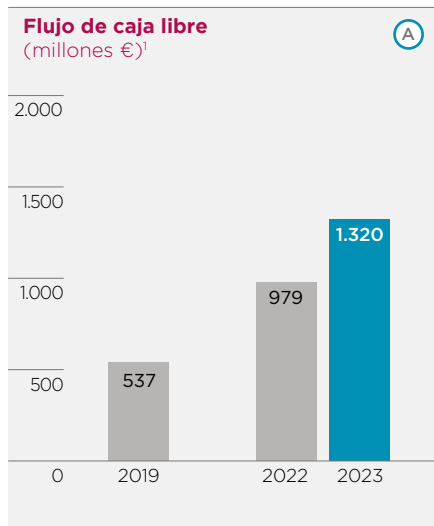
El CAPEX (inversión en inmovilizado) bruto es la inversión total en inmovilizado material y activos intangibles registrada por el Grupo en el estado de flujos de efectivo consolidado y que incluye la flota, productos para el cliente, TI, derechos de emisión e infraestructuras, incluyendo aquellos activos adquiridos y sujetos a posteriores operaciones de venta y arrendamiento y registrados como activos por derechos de uso. 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.

Resultados

Las inversiones brutas para 2023 ascendieron a 3.500 millones de euros. Las inversiones relacionadas con la flota representaron el 77% del total de gastos de capital e incluyeron los pagos finales por la entrega de 27 aviones, junto con los pagos previos a la entrega y los gastos de mantenimiento. Otros gastos incluyen inversiones en productos de clientes, inmuebles y TI, junto con derechos de emisión. Además, el Grupo recibió siete aviones en arrendamientos directos, incluido uno que originalmente estaba previsto como entrega del fabricante de la aeronave. Los arrendamientos directos no generan gastos de capital para el Grupo.

Para los indicadores clave de rendimiento, se muestran los valores comparativos de 2019, para ofrecer una referencia con respecto al año más reciente antes de la perturbación provocada por el impacto del COVID-19.

- 1 Para más información, consulte la sección Medidas alternativas de rendimiento de los estados financieros.
- 2 Los resultados de 2019 y 2022 incluyen una reclasificación para ajustarse a la presentación del ejercicio actual de la Ganancia neta por venta de inmovilizado material. Los resultados de 2019 se han reexpresado para reflejar el tratamiento de los gastos de administración asociados a los planes de pensiones de prestación definida del Grupo.



Vinculación con los imperativos estratégicos

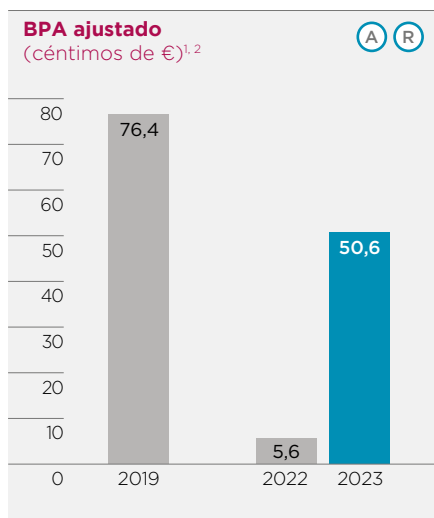


Definición y objetivo

El flujo de caja libre es el efectivo generado en el ejercicio, definido como los flujos de efectivo netos de las actividades de explotación menos los flujos de efectivo asociados a la adquisición de inmovilizado material y activos intangibles. Representa la capacidad de generación de efectivo del Grupo para apoyar las operaciones y mantener sus activos de capital y es supervisado por el Grupo al tomar decisiones tanto de inversión como de capital.

Resultados

El flujo de caja libre del Grupo para 2023 fue de 1.300 millones de euros, 300 millones de euros más que en 2022, debido a los fuertes flujos de caja de las actividades de explotación de 4.900 millones de euros, que reflejan los resultados de EBITDA y el CAPEX bruto para el periodo 300 millones de euros inferior al de 2022.



Vinculación con los imperativos estratégicos



Definición y objetivo

El beneficio por acción (BPA) ajustado representa los beneficios diluidos del ejercicio antes de partidas excepcionales atribuibles a los accionistas ordinarios.

Resultados

El beneficio ajustado por acción fue de 50,6 céntimos de € frente a los 5,6 céntimos de € de 2022, impulsados por los sólidos resultados de explotación, y la reducción de los costes no operativos netos de 400 millones de euros, lo que refleja unos menores costes netos por intereses y un impacto favorable de los créditos netos por reconversión en el ejercicio, debido principalmente al debilitamiento del dólar estadounidense. El número de acciones dilutivas descendió en 2023, reflejando el impacto durante el año completo del reembolso de los bonos convertibles de IAG por valor de 500 millones de euros en 2022. A partir de 2020, el número de acciones de IAG aumentó de 2.000 millones a 5.000 millones como resultado de la emisión de acciones que IAG completó en septiembre de 2020.

Clave



Medidas alternativas de rendimiento



Indicador vinculado a la retribución del Comité de Dirección



Vinculación con nuestros imperativos estratégicos

Imperativos estratégicos



Fortalecer nuestro core



Impulsar el crecimiento de los beneficios a través de negocios poco intensivos en capital



Operar dentro de un marco financiero y de sostenibilidad reforzado



Vinculación con los imperativos estratégicos

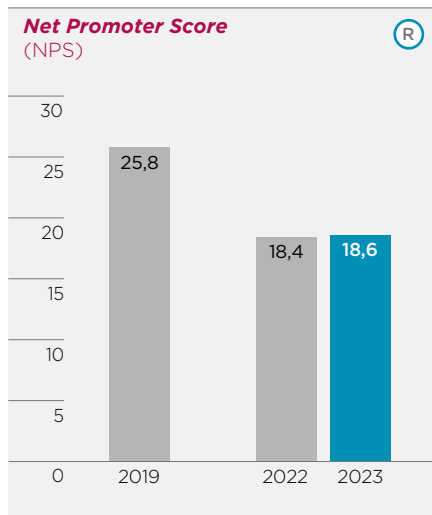


Definición y objetivo

La ratio deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales (apalancamiento) se calcula como el endeudamiento a largo plazo (corriente y no corriente), menos efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo a 31 de diciembre. El resultado se divide por el EBITDA antes de partidas excepcionales para el año. IAG utiliza este indicador para supervisar el apalancamiento y evaluar el margen financiero con respecto a nuestro objetivo de apalancamiento máximo de 1,8 veces a lo largo del ciclo.

Resultados

El apalancamiento del Grupo mejoró a 1,7 veces desde 3,1 veces en 2022, debido a un fuerte EBITDA antes de partidas excepcionales de 5.600 millones de euros con una deuda neta inferior en 1.100 millones de euros. Durante el ejercicio, la deuda bruta se redujo en 3.900 millones de euros, hasta los 16.100 millones de euros, debido al reembolso de la deuda no vinculada a financiación de aeronaves de 4.000 millones de euros parcialmente reducida por el aumento neto de los pasivos de arrendamiento de aeronaves del periodo.



Vinculación con los imperativos estratégicos



Definición y objetivo

En IAG se recoge 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 el vuelo. Incorporar los objetivos de NPS en el plan de incentivos para empleados del Grupo ha propiciado una mayor atención a la mejora de la experiencia del pasajero, lo que, sumado a las recomendaciones de los clientes, refuerza la ventaja competitiva y, a su vez, acelera el crecimiento orgánico.

Resultados

En 2023, el NPS de IAG aumentó 0,2 puntos en comparación con 2022. El impacto positivo en el NPS puede atribuirse a las importantes inversiones en nuestras cabinas y productos de cabina, la mejora de nuestra oferta de comida y bebida, el esfuerzo por digitalizar el viaje del cliente y las mejoras en la atención al cliente. La puntualidad se vio afectada negativamente por perturbaciones derivadas de diversos factores, como fallos en el control del tráfico aéreo, huelgas, fenómenos meteorológicos adversos, retos en la cadena de suministro y problemas con el equipaje en los principales aeropuertos. Nuestras compañías operadoras respondieron proactivamente a estos retos mediante iniciativas y planes de transformación destinados a mejorar la puntualidad y todos los procesos relacionados con el equipaje, entre otros.

Para los indicadores clave de rendimiento, se muestran los valores comparativos de 2019, para ofrecer una referencia con respecto al año más reciente antes de la perturbación provocada por el impacto del COVID-19.

- 1 Para más información, consulte la sección Medidas alternativas de rendimiento de los estados financieros.
- 2 Los resultados de 2019 y 2022 incluyen una reclasificación para ajustarse a la presentación del ejercicio actual de la Ganancia neta por venta de inmovilizado material. Los resultados de 2019 se han reexpresado para reflejar el tratamiento de los gastos de administración asociados a los planes de pensiones de prestación definida del Grupo.

Conectando con nuestros grupos de interés

Nuestros principales grupos de interés

Creemos que IAG prospera cuando se logra un equilibrio adecuado entre los intereses de nuestros diferentes grupos de interés, de modo que todos participen en nuestro éxito. Por tanto, es importante que comprendamos plenamente las prioridades, expectativas y preocupaciones de todos los grupos de interés.

Nuestro compromiso a largo plazo con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa está integrado en todo lo que hacemos a nivel de Grupo y de compañía operadora, desde la interacción con nuestros clientes hasta el diálogo con los empleados y accionistas. No identificamos a nuestras comunidades o al medioambiente como grupos de interés distintos, ya que forman parte integral de nuestra forma de trabajar. Nuestro objetivo es ser una fuerza positiva en las comunidades en las que operamos y, al hacerlo, crear valor para todos nuestros grupos de interés. Encontrará información más detallada en las secciones de compañías operadoras y Sostenibilidad del presente informe.

La naturaleza de nuestro negocio se presta a un diálogo continuo con un amplio número de grupos de interés, teniendo en cuenta al mismo tiempo nuestro impacto medioambiental y social. A continuación se presenta una visión general de nuestros principales grupos de interés, su relevancia para el modelo de negocio y la estrategia de IAG, la forma en que el Grupo interactúa, los principales temas de interés, los retos, así como los resultados de nuestra interacción.

En la sección Gobierno corporativo de este informe se ofrece más información sobre nuestra interacción con los accionistas y empleados, así como nuestra declaración en relación con lo dispuesto en el artículo 172(1) de la Ley de Sociedades de 2006 del Reino Unido.





Clientes

	Indicadores clave	Por qué son importantes
<p>Nuestros clientes son fundamentales para el éxito de IAG. Los clientes nos eligen principalmente por nuestra amplia red y horarios y porque confían en nuestras marcas. Volamos a cinco continentes. A través de nuestra amplia gama de asociaciones, nuestros clientes se benefician de una red global aún mayor que cubre la mayoría de los países del mundo.</p>	<p>NPS</p> <p>18,6</p> <p>+0,2 pts vly</p> <p>Otros indicadores utilizados para seguir la interacción incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del cliente (CSAT) – evalúa la experiencia de un cliente en distintos puntos de interacción NPS y CSAT informan de las prioridades del negocio durante la fase de planificación del negocio, ayudando a priorizar las iniciativas internas para impulsar mejoras en la satisfacción Reclamaciones y quejas – una cifra del Grupo consolidada proporciona mejor conocimiento de los problemas de los clientes y se utiliza para evaluar la eficacia de los esfuerzos para resolverlos Indicadores clave de rendimiento de los centros de contacto – ayudan a evaluar la eficiencia, la eficacia y la calidad de las interacciones con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Nuestro objetivo es ofrecer a los clientes propuestas inigualables y una cartera de marcas de categoría mundial dirigidas a espacios de demanda y ocasiones de viaje específicos Los ingresos procedentes de los pasajeros, incluidas las tarifas y los servicios complementarios, son la principal fuente de ingresos de IAG Ofrecer una experiencia excepcional al cliente en todos los niveles de la empresa y en todas las marcas nos dará una posición de liderazgo Reconocer a nuestros clientes más fieles a través de los programas de fidelización, obteniendo recompensas en una amplia gama de artículos al volar con nuestras aerolíneas y socios, crea valor tanto para IAG como para nuestros clientes, y consolida la relación

Cómo hemos interactuado	Temas clave
<ul style="list-style-type: none"> Se envía una encuesta diaria “Customer Voice”, a los clientes que han volado recientemente con nosotros, y se recogen sus opiniones sobre su experiencia Los comentarios de los clientes a través de diversos canales (centros de contacto, redes sociales, comentarios de empleados que trabajan de cara al cliente) y socios (tripulaciones, compañeros de sala y agentes de asistencia en tierra) nos ayudan a comprender los principales puntos débiles a lo largo del viaje de los clientes Se realizan encuestas sobre la marca para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes Las reclamaciones y quejas se plantean a través de diferentes canales y se supervisan para dar cabida a nuestros clientes y permitir la actuación en caso necesario Los servicios de los Centros de Atención al Cliente y otros canales digitales, por ejemplo los <i>chatbots</i> en nuestros sitios web o <i>WhatsApp</i> 24/7, se utilizan para que los clientes puedan ponerse en contacto cuando lo necesiten Comunicar información, incluidos los últimos cambios en el servicio o las mejoras de los productos, a través de diversos canales, como sitios web, correos electrónicos y cuentas dinámicas en las redes sociales Orientación y un alto nivel de atención al cliente durante todo el viaje del cliente, tanto por parte de los compañeros del aeropuerto como aquellos a bordo 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidades de autoservicio y autogestión, sobre todo cuando hay interrupciones Puntualidad y resistencia operativa Digitalización del recorrido del cliente Sostenibilidad Ampliación de nuestras asociaciones

British Airways – atención al cliente proactiva

En 2023, British Airways puso en marcha una iniciativa de atención al cliente para revolucionar nuestro servicio atendiendo proactivamente las necesidades de nuestros clientes. Nuestro equipo especializado se centra en identificar oportunidades de intervención proactiva. Mediante el uso de canales específicos y prácticas innovadoras, pretendemos resolver los problemas incluso antes de que los clientes se den cuenta, o antes de que sientan la necesidad de ponerse en contacto con nosotros. Este enfoque proactivo ha empezado a convertirse en práctica habitual, y nuestro equipo se pone en contacto, aparentemente de forma inesperada, para resolver problemas inminentes.

Una mejora significativa es nuestra capacidad de prestar asistencia a los clientes mientras están en el aire, un servicio que denominamos “*Connected Teams*”. Con esto se resuelve una carencia anterior de nuestro servicio y nos permite prestar asistencia a 10.000 metros de altura.

Este nuevo servicio ya ha ayudado a muchos pasajeros que corrían el riesgo de perder sus vuelos de conexión. A través de *Connected Teams*, el personal de cabina ha podido solicitar y obtener información sobre vuelos y puertas de embarque para conexiones cortas, transmitirla a los pasajeros y ayudarles a llegar a su nueva puerta de embarque de la manera más eficiente posible al aterrizar.

Nos comprometemos a identificar y resolver los problemas antes de que repercutan en la experiencia del cliente.



Retos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de fidelidad de los clientes – es más probable que los clientes insatisfechos se pasen a la competencia • Reputación y valor de marca – los clientes insatisfechos son propensos a compartir experiencias negativas, lo que puede dañar la reputación y la imagen de marca de la aerolínea • Disminución del crecimiento – las críticas negativas pueden dificultar que la aerolínea atraiga a nuevos clientes, lo que repercute en el crecimiento • Riesgos financieros – hay costes asociados a la tramitación de las reclamaciones de los clientes, la indemnización y los esfuerzos de marketing para reparar la imagen de la marca • Satisfacción y productividad de los empleados – las malas experiencias de los clientes pueden afectar a la moral y la satisfacción laboral de los empleados, lo que se traduce en una menor productividad • Experiencia del cliente – aunque nuestros equipos trabajan diligentemente para elevar la experiencia del cliente a través de la inversión en digitalización y atención al cliente, seguimos identificando oportunidades de mejora y aprendizaje, en particular en áreas como garantizar una comunicación puntual y completa a los clientes sobre los cambios de horario 	<p>Los comentarios son fundamentales para mejorar la experiencia de nuestros clientes. El enfoque integral de IAG utiliza todos los datos disponibles de diversos canales para fundamentar las decisiones estratégicas sobre productos y servicios. Los datos se analizan continuamente y, en caso necesario, se complementan con estudios adicionales sobre los clientes. Los resultados de 2023 incluyen los indicados a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalización del recorrido del cliente para mejorar la capacidad de autoservicio. Todas las compañías operadoras invirtieron para digitalizar el trayecto del cliente. Algunos ejemplos son la incorporación de GenAI por parte de Iberia a sus canales de WhatsApp y <i>bots</i> de voz, y la asistencia de voz inteligente a los centros de llamadas; British Airways introdujo una solución de IA conversacional en el sistema de centros de llamadas; Vueling implementó nuevas soluciones digitales de disrupción, como el lanzamiento de la autogestión y el despliegue de <i>i-coupon</i>; Aer Lingus está invirtiendo en capacidades digitales de autoservicio y gestión de disrupciones a través de un enfoque que da prioridad al móvil • Para ofrecer la mejor atención al cliente se ha creado un nuevo equipo de “Servicio de Atención Proactiva al Cliente” en British Airways (véase el ejemplo abajo), o se ha puesto en marcha la segunda iteración de “Todo empieza conmigo” de Iberia, un programa centrado en la transformación cultural y la prestación de un servicio cálido y centrado en el cliente. Aer Lingus y Vueling están impartiendo formación a la tripulación de cabina y otros empleados que trabajan de cara al cliente. Vueling ha optimizado su proceso de reembolso e indemnización • Mejora del WiFi en los vuelos de largo radio mediante la colaboración con los proveedores para lanzar nuevos satélites y mejorar la conectividad, lo que se traduce en una notable mejora de la satisfacción de los clientes • Se siguen mejorando las propuestas gastronómicas, incluyendo las ofertas actuales e introduciendo productos de cortesía • Las mejoras del servicio a bordo incluyeron la actualización y el aumento significativo del contenido de los sistemas de entretenimiento a bordo, auriculares económicos de mejor calidad y un nuevo vídeo informativo al inicio de los vuelos de largo radio para aclarar el servicio de ese vuelo. Se redujo el número de anuncios públicos en los vuelos de primera hora de la mañana/última hora (“vuelos nocturnos”), lo que mejoró la satisfacción de los clientes • Se mejoraron los procesos relacionados con el equipaje, incluidas las notificaciones a los clientes sobre la llegada del equipaje o la asistencia proactiva en la entrega; la modernización de los compartimentos superiores para responder a las quejas de los clientes y la tripulación sobre la falta de espacio para las maletas en las aeronaves de fuselaje estrecho; la mejora de la comunicación sobre el equipaje permitido mediante una comunicación más clara por Internet y correo electrónico, notificaciones <i>push</i> específicas y colaboración con las agencias para ofrecer información precisa a los clientes

Iberia - Estrategia integral en WhatsApp

Iberia utiliza WhatsApp para mejorar la interacción y la comunicación con sus clientes. Un *chatbot* desarrollado mediante IA y aprendizaje automático (*machine learning*) reconoce la intención del cliente con un 95% de precisión y está preparado para responder a las preguntas más frecuentes. Su uso ha crecido un 300% en los últimos tres años, alcanzando más de 850.000 sesiones en 2023. En algunos casos, los clientes prefieren el contacto humano, y para eso existe un experimentado grupo de agentes en los centros de atención al cliente, preparados para intervenir cuando sea necesario, garantizando una “vía rápida” para los clientes de Business o para cualquiera que haya sufrido una interrupción. En 2023, más de 250.000 clientes utilizaron el *chat* en directo.

Este año, utilizando datos operativos en tiempo real, Iberia desplegó notificaciones proactivas a sus clientes más fieles con información relevante sobre su viaje. Desde su lanzamiento este verano, se han enviado más de 200.000 notificaciones a los clientes. Siguiendo esta estrategia, se introdujeron dos nuevas iniciativas centradas en el cliente:

- *WhatsApp Premium*, un canal dedicado y 100% asistido por personas para los viajeros frecuentes del nivel más alto del programa de fidelización IB Plus, y
- *WhatsApp Crew*, un canal ágil para que la tripulación pueda escalar los problemas de los clientes y obtener respuestas en tiempo real, generando un efecto WOW mientras vuelan, con una comunicación proactiva para los clientes.





Empleados

	Indicadores clave	Por qué son importantes
<p>El modelo de IAG permite a cada compañía operadora ofrecer resultados a sus clientes y a sus empleados. La contribución de los empleados es primordial para nuestra estrategia, lo que impulsa a cada compañía a establecer formas eficaces de implicar, escuchar y actuar en función de las opiniones de los empleados. Nuestros empleados dan forma a nuestro negocio y son representativos de nuestra presencia internacional. Estamos orgullosos de la diversidad existente en nuestras compañías operadoras y de los progresos realizados en nuestro camino para hacer de IAG una empresa más diversa e inclusiva.</p>	<p>Contratación de más de 13.500 empleados en todas nuestras compañías operadoras y plataformas de IAG</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nuestros compañeros son parte integrante de la prestación de servicios, la transformación empresarial y las prioridades estratégicas Los valores clave del Grupo nos permiten cumplir nuestro propósito. Adicionalmente, cada compañía operadora y plataforma de negocio tiene su propia cultura y valores corporativos que respaldan su propuesta única de marca, negocio, cliente y empleado. La atención se centra en crear y arraigar la cultura necesaria para ser competitivos, cumplir nuestro programa de transformación y ofrecer un entorno de trabajo en el que los empleados puedan prosperar Seguimos avanzando en nuestro objetivo de equidad, diversidad e inclusión para crear una cultura diversa e integradora que represente a las comunidades en las que vivimos y trabajamos y a los clientes a los que servimos. Seguimos avanzando a buen ritmo hacia nuestro objetivo de alcanzar el 40% de puestos de alta dirección ocupados por mujeres para 2025 y hemos introducido una nueva meta de etnicidad del 10% para nuestros altos directivos en el Reino Unido para finales de 2027. Puede obtenerse más información sobre personas y equidad, diversidad e inclusión en la sección Personas de este informe anual <p>Más indicadores y detalles sobre las personas y la equidad, la diversidad y la inclusión pueden encontrarse en la sección Personas de este informe anual</p>
	<p>Inversión continua en formación 74.282 empleados formados en todas las compañías operadoras, un total de 3.219.091 horas de formación, y alrededor de unas 45,8 horas por empleado¹</p>	

Cómo hemos interactuado	Temas clave
<ul style="list-style-type: none"> Nuestras compañías operadoras y plataformas de negocio utilizan diversos canales formales e informales de comunicación bidireccional, adaptados a su cultura empresarial y al entorno de trabajo de sus empleados. Entre ellos se incluyen foros de empleados en línea, redes sociales internas, reuniones locales en cascada, boletines, talleres, encuestas de satisfacción y redes sociales Cada seis meses se lleva a cabo una encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional (OHI) a nivel de todo el Grupo en cada una de las compañías operadoras y plataformas, además de encuestas sobre la satisfacción específicas de cada sociedad Los grupos de redes y comunidades dirigidos por los empleados ofrecen canales valiosos para dar a conocer las preocupaciones de los compañeros y recoger opiniones sobre planes e iniciativas Los representantes locales de los trabajadores y los sindicatos proporcionan canales formales para los convenios colectivos, así como canales informales para plantear problemas y preocupaciones El <i>European Works Council</i> de IAG facilita la comunicación y la consulta entre los empleados y la dirección sobre asuntos europeos transnacionales. Incluye representantes de los distintos países del Espacio Económico Europeo (EEA), que se reúnen periódicamente a lo largo del año para ser informados y, en su caso, consultados sobre asuntos transnacionales que afectan a los empleados de dos o más países del EEA Los miembros designados del Consejo de Administración de IAG llevan a cabo visitas para interactuar con compañeros de todas nuestras compañías operadoras, reuniéndose con una variedad de empleados y líderes en su contexto de trabajo para comprender mejor de primera mano los retos y oportunidades de los diferentes negocios, los problemas de los empleados y los niveles de interacción. Para obtener más información sobre el diálogo con los trabajadores, consulte la sección de Gobierno Corporativo de este informe 	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones salariales, de coste de la vida y de remuneración justas y competitivas Formas de trabajar, incluido el trabajo presencial/teletrabajo Condiciones laborales, incluidas las prácticas de trabajo flexible Creación de capacidad y resiliencia en las operaciones y gestión de los retos operativos, incluidos el mantenimiento y los proveedores externos Crecimiento e inversiones en nuestra red y flota Transformación e inversiones en tecnología Formación, desarrollo y oportunidades profesionales Seguridad y bienestar Cultura y diálogo Diversidad e inclusión Inversión en instalaciones y entorno de trabajo Sostenibilidad

¹ La media de horas de formación se basa en el total de horas de formación realizadas por plantilla media, prorrateadas al Equivalente a Tiempo Completo.

Retos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • IAG y cada una de las compañías operadoras y negocios de plataforma tienen puntos fuertes, retos y oportunidades relacionados con sus contextos individuales. Los temas de cultura, prácticas de gestión e interacción con los empleados se reflejan en los resultados semestrales de la encuesta OHI y se recogen a través de otros canales de comunicación con los empleados, incluidas las encuestas de satisfacción específicas de cada compañía. Estos resultados contribuyen a la creación de planes de personal y cultura específicos para cada compañía • En el contexto de 2023, seguimos reforzando la capacidad y mejorando la resistencia y flexibilidad de nuestras operaciones, lo que se refleja en el aumento de los niveles de recursos y la flexibilidad para reflejar la estacionalidad • Entre los retos expresados por los empleados en 2023 figuran: <ul style="list-style-type: none"> • oportunidad de mejorar la comunicación; • deseo de aumentar el reconocimiento de los empleados; • necesidad de mayor claridad sobre la estrategia de la compañía; • oportunidad de apoyar la innovación introduciendo canales eficaces para compartir ideas; y • preocupaciones sobre las instalaciones y asuntos relacionados • creación de un lugar de trabajo más inclusivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La plataforma de reconocimiento de compañeros "Above & Beyond" de British Airways, lanzada en 2022, recibió más de 100.000 reconocimientos en 2023, que abarcan a más del 75% de todos los compañeros de British Airways • La iniciativa "Make it Better" de Vueling fomenta la contribución de los empleados a nuevas ideas con el objetivo de generar ahorros y aumentar el diálogo, la colaboración y la innovación en el próximo año. La plataforma generó 288 ideas, implicando a 817 empleados en la transformación de conceptos en realidad • Aer Lingus puso en marcha una nueva plataforma de comunicación e ideas, Aer Waves, en respuesta a las opiniones recabadas de los compañeros, y lanzó una serie de programas de desarrollo, entre ellos los de Desarrollo de Supervisores, y programas de Desarrollo Profesional y Desarrollo del Liderazgo • El Laboratorio Iberia 2023 fomentó la innovación alineada con los cinco pilares del plan estratégico "Iberia Next Chapter". Más de 1.200 ideas fueron presentadas por más de 800 empleados, 20 ideas finalistas fueron seleccionadas por comités de expertos, con cinco ideas ganadoras que se llevarán adelante para su aplicación, junto con las ganadoras de los dos premios de "votación pública" • Iberia formó una red de más de 200 Embajadores de la Diversidad que refleja la implicación y el compromiso de los empleados en la promoción de la diversidad y la inclusión • IAG Cargo incorporó la escucha activa de los empleados como parte de su plan de cultura, con más de 600 participantes en diferentes turnos, direcciones y continentes • Iberia Express puso en marcha clases de inglés en horario laboral para el personal, un plan de teletrabajo flexible una vez a la semana y una nueva sala de descanso en el Aeropuerto de Madrid para las tripulaciones • Las nuevas oficinas de Vueling, LEVEL, IAG Cargo e IAG Loyalty, diseñadas en colaboración con los empleados, han tenido un impacto positivo. Las instalaciones incluyen nuevos espacios abiertos, gimnasio, mejor comedor, centros de operaciones y espacio para la formación interna de pilotos y tripulantes de cabina. IAG Loyalty formó un "escuadrón de compañeros" con representantes de toda la compañía, para participar y liderar el traslado a las nuevas oficinas, lo que supuso una valiosa aportación para la transición • IAG amplió su gama de beneficios flexibles para incluir el sacrificio salarial para la suscripción a gimnasios y seguros de viaje, así como una serie de herramientas de planificación financiera





Proveedores

	Indicadores clave	Por qué son importantes
<p>IAG depende del desempeño de los proveedores clave que suministran bienes y servicios a nuestros clientes y al Grupo, incluidos los proveedores de aeronaves, motores, mantenimiento, operaciones aeroportuarias y catering.</p> <p>Compras de IAG (IAG Procurement) una función centralizada del Grupo, proporciona un marco de gestión de proveedores para gestionar a cada uno de ellos garantizando un gobierno coherente y que cumple con la norma en toda la cadena de suministro, gestionando activamente a los proveedores clave.</p>	<p>16.000 proveedores individuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores son fundamentales para garantizar que cumplimos las estrictas normas que los clientes y otros grupos de interés clave esperan de nosotros, para evitar posibles repercusiones en los resultados de explotación y financieros, trastornos a los clientes y daños a la reputación • La integridad de la cadena de suministro es fundamental para satisfacer las necesidades de los clientes, garantizar la fiabilidad de nuestros servicios y apoyar el programa de sostenibilidad de IAG • Los proveedores se adhieren al Código de Conducta para Proveedores de IAG, vinculado a nuestro compromiso con el crecimiento sostenible • La colaboración aporta grandes beneficios recíprocos, favoreciendo las relaciones de trabajo a largo plazo, centradas en una gestión clara y proactiva de los contratos, los objetivos compartidos y la asociación mutua de marcas
	<p>320 de los 582 aeronaves de la flota de IAG se financiaron mediante arrendamientos operativos (a final de diciembre de 2023)</p>	
	<p>3.300 iniciativas asociadas a los proveedores para reducir el CASK (coste por asiento disponible y kilómetro) de los proveedores.</p>	

Cómo hemos interactuado	Temas clave
<ul style="list-style-type: none"> • Los principios de Gestión de las Relaciones con los Proveedores ayudan a clasificar y priorizar a los proveedores clave y a establecer relaciones, así como a supervisar y gestionar el cumplimiento de los proveedores y de los contratos • A través del programa acelerador Hangar 51 identificamos a proveedores de nueva creación alineados con nuestra estrategia de sostenibilidad y nuestro deseo de liderar la innovación • Evaluamos el comportamiento sostenible de unos 3.000 proveedores, que representan más del 90% de nuestro gasto en proveedores, a través de nuestra asociación EcoVadis. Los resultados impulsan el cambio en la cadena de suministro, con planes de corrección específicos para las áreas susceptibles de mejora identificadas (menos del 15%) • La nueva asociación con Watershed ha hecho posible la interacción a través de nuestro programa de contabilidad del carbono, que proporciona información detallada sobre las emisiones de carbono y nos permite controlar y mejorar el impacto medioambiental de la cadena de suministro • Nos hemos convertido en miembros de SEDEX, líder mundial en abastecimiento responsable, para apoyar nuestra evaluación de los riesgos laborales, de salud y seguridad, ética empresarial y medio ambiente en toda nuestra cadena de suministro. Su metodología cumple la legislación de la UE y respalda el cumplimiento de la Ley de Esclavitud Moderna del Reino Unido, y nos permitirá aumentar el número de auditorías realizadas para prevenir cualquier anomalía en nuestra cadena de suministro • Asistimos a una serie de conferencias del sector en todas las categorías de suministro para colaborar con los proveedores • El diálogo con los fabricantes de aeronaves y motores se produce a todos los niveles. Gestionamos las cuestiones técnicas y operativas mediante contactos periódicos y reuniones programadas. Los empleados de más alto nivel gestionan las actividades comerciales y las relaciones generales hasta llegar al Consejero Delegado del Grupo • Mantenemos relaciones con los fabricantes de fuselajes a través de la interacción regular • La renovación de los contratos de arrendamiento, las devoluciones y la flota en servicio son gestionados en gran medida por los equipos de Flota de las compañías aéreas operadoras • Los equipos de Flotas y Medio Ambiente de IAG mantuvieron conversaciones detalladas con los principales fabricantes para comprender e influir en las actividades de apoyo a la consecución de nuestros objetivos medioambientales 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios de evaluación comparativa • RFIs, RFPs • Resolución de controversias comerciales y contractuales • Programas de innovación • Gestión del Ciclo de Vida de los Contratos • Gestión de las Relaciones con los Proveedores • Puntuación ASG y planes de medidas correctoras • Acceso a aeronaves más eficientes en el consumo de combustible y con menos emisiones de carbono, reducción del ruido en la comunidad y mejora de la calidad del aire local gracias a la reducción de las emisiones de NOX • Importancia de posicionarse para aprovechar las nuevas tecnologías • Papel de los grandes fabricantes de aeronaves en la consecución de los objetivos medioambientales • Emisiones de Alcance 3 de la cadena de suministro procedentes de las actividades de fabricación de los proveedores

Retos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> Retrasos en la entrega de aeronaves y en las actividades de mantenimiento, reparación y revisión (MRO) de las aeronaves y motores existentes derivados de: <ul style="list-style-type: none"> cuestiones relacionadas con la cadena de suministro; capacidad de diseño y fabricación; y impacto de la ampliación de los procesos de certificación reglamentaria en EE.UU. y la UE. Limitaciones de la oferta de nuevas aeronaves por la incapacidad de los fabricantes de aeronaves y motores para satisfacer la demanda. Aunque IAG está bien posicionada, otras compañías aéreas pueden influir en la renovación de los contratos de arrendamiento y limitar la flexibilidad en la selección de aeronaves Los proveedores deben adherirse al Código de Conducta para Proveedores, que hace hincapié en la importancia de la sostenibilidad y el trato justo de los empleados Antes de su incorporación, y posteriormente al menos una vez al año, los proveedores se someten a una evaluación de los riesgos de cumplimiento pertinentes, como la lucha contra el soborno y la corrupción, los controles a la exportación y las sanciones comerciales, y los proveedores clave se someten a una evaluación del riesgo financiero. En caso necesario, se ponen en marcha planes de mitigación para los proveedores identificados con niveles de riesgo potencialmente más elevados. Los problemas se señalan a los responsables de riesgos del Grupo para que tomen las medidas oportunas Para cumplir los requisitos del Código de Conducta para Proveedores y la legislación, incluida la Ley de Esclavitud Moderna del Reino Unido, los proveedores se someten a una evaluación de riesgos apoyada por un tercero (SEDEX) y, si es necesario, a un proceso de auditoría. A través de SEDEX hemos accedido a 38 auditorías relevantes en 2023 Las revisiones de <i>due diligence</i> de terceros basadas en los riesgos, que incluyen exámenes, informes externos, entrevistas y visitas <i>in situ</i>, sirven para identificar, gestionar y mitigar los riesgos de soborno y corrupción Evaluación continua de los resultados sostenibles para impulsar el cambio y la mejora en toda la cadena de suministro Riesgo de alcanzar los objetivos medioambientales y sociales para los objetivos de Alcance 1, 2 y 3 objetivos La gestión de riesgos de terceros es clave, con especial atención a la ciberseguridad, y se exige a los proveedores que cumplan los requisitos de seguridad de IAG Requisitos de mantenimiento adicionales para la flota que utiliza motores Pratt & Whitney GTF. Consulte la sección Marco Normativo para obtener más información 	<ul style="list-style-type: none"> Acceso garantizado a aeronaves más eficientes en el consumo de combustible, con menos emisiones de carbono, menos ruido en la comunidad y mejor calidad del aire Uno de los dos grupos de aerolíneas que han recibido una calificación "A" para 2022 por su diálogo con los proveedores del Carbon Disclosure Project ("CDP"). CDP declaró: "Las empresas tienen un potencial mucho mayor para reducir las emisiones globales cuando interactúan con sus cadenas de suministro y adoptan medidas en cascada". Los objetivos de carbono compartidos impulsan los niveles de colaboración e innovación en IAG e IAG GBS, clave para lograr el cambio necesario para cumplir los objetivos La firma de acuerdos de mantenimiento de motores a largo plazo con los principales proveedores de motores mitigó el impacto de los retos de la cadena de suministro en las operaciones de MRO de las aerolíneas del Grupo. Se ha colaborado estrechamente con los proveedores para proteger las entregas, replanificar las flotas, para hacer frente a tiempos en tierra prolongados o retrasos en las entregas Seguimos garantizando el acceso a la nueva flota de corto radio con pedidos en firme y opciones para hacer frente a la incapacidad de los fabricantes de satisfacer la demanda. Adquirimos aviones de largo radio, tanto nuevos como usados, en régimen de leasing, y nos aseguramos posiciones de entrega con opciones para finales de esta década Las nuevas tecnologías de supervisión de riesgos identificarán los riesgos existentes y futuros de los proveedores y permitirán un enfoque proactivo y conjunto para anticipar y mitigar los riesgos mediante planes de acción específicos Se ha puesto en marcha un proceso de gestión de riesgos de terceros en todo el Grupo para incorporar una revisión de <i>due diligence</i> en materia de ciberseguridad en los procesos de adquisición y contratación, incluida la supervisión continua de los 200 principales proveedores del Grupo. El inventario de proveedores que presentan riesgos para la ciberseguridad, la información o las operaciones permite hacer un seguimiento de los diferentes procesos de diálogo con los proveedores en todo el Grupo Se creó una asociación de adquisición conjunta con otra aerolínea para la compra de neumáticos de aeronave de último diseño con el fin de optimizar los costes, mejorar la calidad del producto y reducir las emisiones de carbono, ya que los neumáticos tienen una vida útil más larga y generan menos residuos en su sustitución; son más ligeros, consumen menos combustible y reducen las emisiones; y utilizan menos materias primas en su producción, lo que reduce el impacto medioambiental Creación de un comité directivo para estudiar los problemas derivados del uso de los motores Pratt&Whitney GTF y supervisar las medidas para mitigar los trastornos operativos y compensar las repercusiones en los costes



Equipo de Compras del Grupo da una nueva vida a viejos uniformes:

En 2023, el equipo de Compras del Grupo apoyó el despliegue de nuevos uniformes para British Airways e Iberia. Como resultado, necesitábamos una solución sostenible para la eliminación responsable, o la reutilización, de los viejos uniformes. Mediante la colaboración con los proveedores existentes y la contratación proactiva de especialistas en el ámbito del reciclaje de tejidos, el departamento de Compras del Grupo espera poder dar una segunda vida a las prendas innecesarias, explorando opciones para convertir el tejido en mantas para clientes, eliminar logotipos y reutilizar artículos para donarlos a los más necesitados, o confeccionar fundas para los asientos de las aeronaves con los restos de tejido.



Accionistas, entidades financiadoras y otros grupos de interés financieros

	Indicadores clave	Por qué son importantes
<p>Entre ellos figuran inversores de capital y de crédito, entidades financiadoras de crédito, analistas de investigación, agencias de calificación crediticia y arrendadores en virtud de arrendamientos operativos de aeronaves. Nuestros inversores buscan un negocio estable con un balance sólido y una demanda sostenible de viajes. Esto, junto con una base de costes competitiva, que permita a nuestras aerolíneas ofrecer tarifas atractivas, generará márgenes competitivos y un Rendimiento del Capital Invertido superior al coste de capital del Grupo, lo que dará lugar a flujos de tesorería libres positivos y a la oportunidad de rentabilidades regulares a los accionistas, así como a nuevas distribuciones de capital, junto con una inversión continuada en el negocio.</p>	<p>Los accionistas significativos a 31 de diciembre eran</p> <p>Qatar Airways 25,1%</p> <p>Capital Group 5,0%</p> <p>Los indicadores clave utilizados por el equipo de Relaciones con los Inversores incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de reuniones con inversores y analistas Gestión del consenso Valoración del precio de las acciones 	<ul style="list-style-type: none"> Como principales proveedores de capital, este grupo de accionistas permite a IAG invertir en los negocios del Grupo y hacerlos crecer. Los inversores, en particular los accionistas a largo plazo, comparten el riesgo de la empresa La estrategia y la ejecución del plan de negocio requieren: <ul style="list-style-type: none"> la financiación externa de los importantes gastos de capital necesarios para sustituir o ampliar nuestra flota; y capital externo eficiente para financiar nuestras operaciones e invertir en nuestra base de activos de forma rentable. Sus opiniones son fundamentales para apoyar la formulación de la estrategia, que impulsa los resultados operativos y financieros para generar y optimizar rendimientos sostenibles La disponibilidad y el acceso al capital externo en condiciones competitivas influyen en la solidez financiera y el posicionamiento del Grupo y sus compañías operadoras

Cómo hemos interactuado	Temas clave
<ul style="list-style-type: none"> Comunicación activa y frecuente a través de un diálogo abierto y transparente para comprender el rendimiento/las preocupaciones, en persona o en línea Junta General de Accionistas y cuatro sesiones informativas trimestrales sobre los resultados, en las que accionistas, inversores y analistas de renta variable y de crédito pudieron interactuar con el Consejo (Juntas Generales) y la dirección <i>Capital Markets Day</i> (CMD), en el que los miembros del Consejo, el Comité de Dirección y otros altos directivos de todo el Grupo se reunieron con inversores y analistas. Se invitó a un amplio elenco de inversores, proveedores de crédito y entidades financiadoras, incluidos accionistas actuales y anteriores, y analistas de renta variable del lado vendedor de toda Europa. Para más información, véase el resumen del <i>CMD 2023</i> al final del análisis del Consejero Delegado Buzón para accionistas institucionales e individuales Asistencia de los directivos a conferencias de inversores organizadas por las principales entidades financieras El Equipo de Relaciones con los Inversores (IR) organiza y asiste a <i>roadshows</i> en todo el mundo para reunirse con inversores con diversas perspectivas, con los consejeros y/o la dirección en función del enfoque. Durante 2023 se celebraron <i>roadshows</i> en Londres, Madrid, París, EE.UU., Tokio y Hong Kong IR mantiene un diálogo permanente con los analistas de renta variable, crédito y ASG para conocer la opinión de los inversores sobre el Grupo Tesorería del Grupo (<i>Group Treasury</i>) colabora con analistas de crédito, bancos internacionales, inversores en deuda y agencias de calificación crediticia El Presidente y el Presidente de la Comisión de Retribuciones se reunieron con algunos de nuestros mayores inversores en encuentros individuales 	<ul style="list-style-type: none"> Repercusiones de una posible recesión económica y de cuestiones geopolíticas en la demanda de los consumidores, especialmente en Europa Recuperación del volumen de clientes empresariales, en particular en British Airways Comparación con el rendimiento de los competidores, en particular sus estrategias de capacidad Rendimiento – resultados de explotación, incluidos ingresos y costes unitarios, datos de capacidad y tráfico, deuda bruta y neta, liquidez de efectivo, generación de flujo de caja libre, tesorería y líneas de crédito Cuestiones e iniciativas estratégicas y operativas – Grupo y compañía operadora Financiación – flujos de efectivo, fuentes, apalancamiento, liquidez Compromisos de inversiones en bienes de capital y reembolso de la deuda Desempeño ESG, incluidas las iniciativas sobre cambio climático Objetivos financieros y de crecimiento a largo plazo, como aquellos comunicados en el CMD Negociaciones con los trabajadores sobre salarios, coste de la vida, productividad, competitividad y resultados financieros Fusiones y adquisiciones, consolidación del sector (Air Europa)

Retos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar con éxito los argumentos de inversión de IAG para impulsar una mayor participación en el accionariado y la revalorización de la acción en un contexto de incertidumbre macroeconómica y geopolítica general • Establecer relaciones con inversores existentes y nuevos para comprender sus prioridades y garantizar el apoyo a la estrategia y las propuestas de gestión • Es posible que los mecanismos de financiación, incluidas las decisiones sobre la política de dividendos, no se adapten a todos los perfiles de accionistas o grupos de interés financieros, por lo que será necesario equilibrar los puntos de vista de los accionistas y los grupos de interés financieros con el interés social • La mayor atención al cambio climático y la diversidad puede tener repercusiones en la reputación y exige tener en cuenta las expectativas de los accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • IAG celebró un CMD en noviembre, cuyas presentaciones y otros detalles de la jornada figuran en la página del CMD. Hubo una sesión de preguntas y respuestas con la participación de todos los miembros del Comité de Dirección y una mayor interacción entre los asistentes externos e internos durante el día • El <i>feedback</i> recibido de los inversores y analistas que asistieron al CMD fue compartido con el Consejo. Esto incluía el reconocimiento de la capacidad de IAG para generar flujo de caja, su atención al balance y su compromiso de pagar dividendos. Estos comentarios se han tenido en cuenta en los informes y en los debates estratégicos • También se recopilan comentarios, tanto formales como informales, tras los resultados, las reuniones con los inversores y los eventos con inversores, que se comparten con el Consejo y los altos directivos • Se celebraron reuniones con representantes del gobierno corporativo y ASG de los inversores, incluidos miembros del equipo de sostenibilidad de IAG, en las que se explicaron y debatieron nuestras políticas, iniciativas y objetivos de sostenibilidad • Un sistema de gestión de las relaciones con los clientes registra la interacción, hace un seguimiento de las reuniones, anota los temas, las preguntas y los debates con un mecanismo automático de recogida de opiniones basado en preguntas determinadas



Sesión de preguntas y respuestas con el Comité de Dirección de IAG en el *Capital Markets Day* en noviembre de 2023



Gobierno y Reguladores

Debido a la naturaleza de su actividad, IAG interactúa con un amplio abanico de grupos de interés gubernamentales y reguladores. Entre ellos se incluyen miembros de los parlamentos nacionales, ministros y funcionarios de los gobiernos nacionales de múltiples departamentos (incluyendo transporte, comercio, finanzas, turismo o asuntos internacionales), eurodiputados y otros representantes de las instituciones de la Unión Europea (incluyendo la DG MOVE, y otras direcciones relevantes, así como representantes de estados miembros individuales en Bruselas). Entre este amplio rango de grupos de interés, también están los reguladores de la aviación civil de los países en los que tienen su base nuestras aerolíneas y de los países de destino. También colaboramos con las autoridades de competencia, como la DG-COMP en la UE, la CMA en el Reino Unido y, en el caso de las alianzas de aviación, el Departamento de Transporte de Estados Unidos.

Indicadores clave

- Utilizamos parámetros cuantitativos y cualitativos para supervisar y ajustar nuestro plan de interacción. Los parámetros cuantitativos incluyen los distintos tipos de interacción, la gama de políticas y la antigüedad del diálogo. La valoración cualitativa incluye la evaluación de los resultados de las políticas y el seguimiento de la evolución de los expedientes de orden público para garantizar la orientación adecuada de la función de Asuntos Gubernamentales
- Hacemos un seguimiento de los indicadores cuantitativos, que para 2023 incluyó:
 - más de 80 contactos con grupos de interés de las instituciones de la UE;
 - reuniones con más de 70 Miembros del Parlamento británico y Miembros de la Cámara de los Lores;
 - cinco visitas organizadas para legisladores a British Airways y Vueling; y
 - participación en 23 negociaciones intergubernamentales sobre servicios aéreos.

Por qué son importantes

- Las políticas y decisiones gubernamentales afectan a muchos aspectos de la actividad de IAG en una amplia gama de áreas, como el transporte, los derechos de los consumidores, temas prácticos operacionales, las prácticas comerciales y el medio ambiente. Debemos cumplir la normativa pertinente, pero intentamos influir de forma responsable en la evolución de las políticas para beneficiar a nuestros clientes y alcanzar nuestros objetivos empresariales
- La interacción con los legisladores es esencial para comprender los planes y fomentar resultados proporcionales para alcanzar nuestra visión de ser el grupo de aviación líder mundial en sostenibilidad y garantizar que cumplimos colectivamente nuestros objetivos climáticos globales
- Nuestras aerolíneas están sujetas a la regulación de las autoridades de aviación civil de los países en los que están matriculadas y de los países de destino, lo que exige un diálogo frecuente en materia de seguridad, protección, derechos de los consumidores y otras cuestiones políticas y administrativas
- Es necesaria una interacción regular en todo el mundo para gestionar las cuestiones de acceso al mercado en el marco de los acuerdos internacionales de servicios aéreos y obtener los permisos de actividad necesarios

Cómo hemos interactuado

- El equipo de Asuntos Gubernamentales de la sede central de IAG mantiene contactos directos con los grupos de interés de todos los países en los que operan nuestras aerolíneas, así como con las instituciones de la UE en Bruselas. Coordina los esfuerzos de los equipos de Asuntos Gubernamentales de las distintas compañías operadoras para garantizar enfoques coherentes y coordinados
- Interactuamos directamente con los grupos de interés de la política, el mercado y la regulación en relación con cuestiones de interés para transmitir las posiciones de IAG y aportar conocimientos técnicos a los debates. Esto ha incluido la organización de visitas a las bases de nuestras aerolíneas para mejorar la comprensión de las operaciones y el impacto de las propuestas políticas
- Además del contacto directo, participamos en diversas asociaciones sectoriales, internacionales, regionales y locales, así como en organizaciones empresariales de carácter general
- En esta interacción participan los altos directivos, incluidos el Director General del Grupo, los miembros del Comité de Dirección, así como altos directivos de las compañías aéreas, principalmente en la UE, el Reino Unido, España e Irlanda
- IAG tiene como objetivo proporcionar una base objetiva en la que se sustentan de sus posiciones de las políticas y en 2023 encargó un amplio estudio sobre los impactos económicos del Grupo a PwC y una investigación adicional sobre los beneficios de los Combustibles Sostenibles de Aviación
- En el ámbito de los servicios aéreos internacionales, los representantes de IAG se unieron a las conversaciones diplomáticas siempre que fue posible, incluidas las del Comité Mixto UE-EE.UU. sobre aviación y el Evento de Negociación de Servicios Aéreos (ICAN) de la ICAO, celebrado en Arabia Saudí en diciembre, para apoyar el acceso de las compañías operadoras al mercado

Temas clave

- Repercusiones de la guerra en Ucrania y Oriente Próximo y regímenes de sanciones asociados
- Sostenibilidad, en particular el clima y la descarbonización y todos los aspectos de la política medioambiental que afectan a la aviación, como la disponibilidad y el apoyo a la inversión en SAF y los impactos acústicos
- Repercusiones económicas de la aviación, incluidas la política fiscal y la regulación económica
- Regulación de infraestructuras, incluida la modernización del espacio aéreo, el Cielo Único Europeo, las tasas aeroportuarias y la política de asignación de *slots*
- Diversidad e inclusión en el empleo y desarrollo de competencias
- Derechos del consumidor
- Normas de seguridad, protección e inmigración
- Relaciones internacionales – acuerdos de servicios aéreos, arrendamiento con tripulación, política de inmigración, etc.

Retos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> Factores externos como las huelgas de controladores del tráfico aéreo (ATC) o acontecimientos geopolíticos como la guerra en Ucrania y Oriente Medio pueden tener repercusiones en nuestra actividad La agitación política supone un reto para la coherencia de las políticas. Se anticipan los cambios en el liderazgo político en el ciclo electoral Con la recuperación del sector tras la pandemia, la descarbonización es un área de interés predominante para nuestros grupos de interés, lo que requiere un diálogo con los reguladores sobre diversos aspectos de la posición y los compromisos de la industria de IAG en relación con las nuevas tecnologías Los derechos de los consumidores y el servicio de atención al cliente interesan cada vez más a los grupos de interés, lo que aumenta el interés de los grupos de interés de EE.UU., la UE y el Reino Unido por los resultados operativos Las aerolíneas de IAG entablan regularmente conversaciones con los gobiernos y las autoridades de aviación en sus mercados pertinentes para responder y mitigar el riesgo de que los estados utilicen los acuerdos internacionales de servicios aéreos para promover los intereses de sus propias compañías aéreas, dada la opinión de que los servicios aéreos internacionales y las compañías aéreas nacionales son intereses estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> Sostenibilidad – Tanto a raíz de las reuniones directas como de los esfuerzos conjuntos con asociaciones comerciales y sectoriales sobre cuestiones relacionadas con el clima en la UE, se incluyeron las peticiones pertinentes de IAG en la revisión y el desarrollo de distinta legislación sobre sostenibilidad, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> se asignaron 20 millones de derechos gratuitos para uso de combustibles de aviación Sostenible en 2024-2030 (y podrían prorrogarse hasta 2034); y el reconocimiento de los mecanismos de estabilización de precios (contratos por diferencias) con vistas al Fondo de Innovación del Sistema de Comercio de Emisiones (ETS) o la inclusión de la aviación en la Taxonomía de la UE. <p>En el Reino Unido, la interacción directa y los contactos indirectos a través de asociaciones comerciales fueron decisivos para conseguir que se exigiera por ley una consulta sobre la forma de un mecanismo de apoyo a los precios para fomentar la inversión en plantas de combustibles sostenibles de aviación en el Reino Unido. Las encuestas de opinión periódicas de IAG a los parlamentarios británicos sobre reputación y política mostraron un apoyo creciente al uso de SAF y otras innovaciones, en lugar de la gestión de la demanda, para alcanzar las emisiones netas cero. Para más información, consulte la sección de Sostenibilidad de este informe.</p> Servicio al cliente y resiliencia – El compromiso europeo con la sostenibilidad se centró en mejorar el acceso digital de los consumidores, así como las opciones de viaje. Iniciativas como la propuesta de la UE de servicios digitales multimodales, para ofrecer una mayor accesibilidad a otros modos de transporte, se pospusieron en consonancia con la petición del sector de no forzar una intermediación que pudiera aumentar el precio de los billetes para los clientes europeos <p>En el Reino Unido, colaboramos periódicamente con el equipo de resiliencia del Ministerio de Transportes para garantizar una adecuada apreciación de las interrupciones operativas. Por ejemplo, para comprender el impacto del mal tiempo en las operaciones de los aeropuertos congestionados</p> Tasas aeroportuarias – IAG abogó por una regulación estricta de los proveedores monopolísticos de servicios aeroportuarios, de modo que se establezcan niveles razonables de tasas. Esta interacción contribuyó a que España mantuviera estables las tasas en 2023. Sin embargo, debido a la combinación de los mecanismos de ajuste existente y las tasas de inflación, se previó un aumento del 4% para 2024, inferior al propuesto inicialmente por AENA. En el Reino Unido, las autoridades reguladoras reconocieron los argumentos de IAG y otras aerolíneas y confirmaron una senda de precios a la baja para las tasas de Heathrow durante el resto del periodo regulatorio hasta 2026 y denegaron £2.000 millones adicionales que el aeropuerto de Heathrow había solicitado y que se habrían reflejado en las tasas a las aerolíneas. En la sección Marco Normativo del informe se incluyen más detalles Acceso al mercado – IAG ayudó a las compañías operadoras a garantizar el acceso necesario al mercado mediante la participación en negociaciones internacionales, incluyendo los permisos de actividad de British Airways para nuevos destinos en el Caribe o para BA Euroflyer en el norte de África, así como a posibilitar nuevas asociaciones de código compartido, como con Indigo en la India

Propuesta de revisión del Reglamento de la UE sobre *slots*

El actual sistema comunitario de regulación de *slots* permitió a la UE convertirse en una de las regiones más conectadas, lo que beneficia a los ciudadanos de la UE, al ofrecer más alternativas de viaje a los viajeros, y permitir desarrollarse a los negocios competidores. Permite a las compañías aéreas planificar sus horarios con previsibilidad, proporcionando la estabilidad necesaria para que las compañías aéreas pertenecientes a una red construyan centros de operaciones eficientes. También ha permitido a las compañías aéreas de bajo coste construir y ampliar sus operaciones, aumentando el número de rutas que cubren.

En 2022/2023, la Comisión Europea estudió la posibilidad de revisar el Reglamento sobre *slots* de la UE con el objetivo de seguir mejorando el sistema de *slots* de la UE y fomentar la sostenibilidad. Uno de los aspectos objeto de debate fue la regla del 80%: si una compañía aérea opera el 80% de un *slot* (derecho de aterrizaje y despegue) en un aeropuerto determinado en una temporada de verano o invierno, mantiene el derecho a volver a operar en el *slot* en la temporada siguiente correspondiente. Este umbral aporta la flexibilidad de la que dependen las compañías aéreas para reasignar recursos y minimizar el impacto de las inevitables perturbaciones que sufren los pasajeros. Esto permite que el máximo número de

pasajeros llegue a su destino a tiempo. Por ejemplo, una aerolínea puede tomar una aeronave de una ruta para la que existen varios vuelos diarios, para sustituir a una aeronave en tierra para un destino al que sólo presta un solo vuelo diario. La revisión de esta norma en la UE limitaría la flexibilidad para reasignar recursos, con el consiguiente impacto negativo para los pasajeros.

A través del diálogo, IAG demostró que, aunque el objetivo de una compañía aérea es operar según su horario previsto, en situaciones excepcionales como problemas técnicos, meteorología adversa, acciones industriales u otras perturbaciones inevitables de última hora, puede ser necesario proceder a cancelaciones. Durante el proceso de consulta abierto por la Comisión Europea, IAG compartió conocimientos y experiencia detallados. IAG también organizó reuniones técnicas entre los expertos de las compañías aéreas y los responsables de la toma de decisiones en Bruselas y Madrid. IAG también se puso en contacto directo con los grupos de interés en las instituciones de la UE y a nivel nacional en España e Irlanda. Al tratarse de un tema técnicamente complejo, promovimos mensajes más sencillos a través de nuestras asociaciones sectoriales para garantizar que las consecuencias negativas de la revisión del reglamento sobre *slots* para los pasajeros pudieran ser fácilmente comprendidas por personas que no sean expertos en aviación.

A raíz de las aportaciones del sector aéreo, la UE paralizó sus planes normativos en este ámbito.



Nicholas Cadbury
Director Financiero

Fortalecimiento de nuestros resultados financieros

IAG logró unos sólidos beneficios de explotación en 2023, mientras seguimos transformando nuestros negocios para ofrecer unos márgenes de explotación y una rentabilidad sobre el capital invertido de primer nivel. Este resultado se tradujo en una fuerte generación de efectivo en el ejercicio, lo cual ha fortalecido nuestro balance, con un apalancamiento neto de nuevo dentro del rango objetivo de IAG y una mejora de las calificaciones crediticias, y nos ha permitido invertir en la mejora de la experiencia de nuestros clientes.

Márgenes de explotación y rentabilidad sobre el capital invertido de primer nivel

En 2023, el Grupo se benefició de sus flujos de ingresos de alta calidad y cada vez más diversificados, observándose una recuperación en todos nuestros negocios y con especial fortaleza en España y el Atlántico Norte y Sur. La capacidad de pasajeros operada a lo largo del año se acercó a los niveles operados en 2019 antes de la pandemia de COVID-19, y logramos generar ingresos unitarios superiores a los de 2019, lo que compensó los mayores costes de combustible y la inflación en los costes asociados a proveedores.



Nicholas Cadbury
Director financiero

Fortalecimiento de nuestros resultados financieros

IAG logró unos sólidos beneficios de explotación en 2023, mientras seguimos transformando nuestros negocios para ofrecer unos márgenes de explotación y una rentabilidad sobre el capital invertido de primer nivel. Este resultado se tradujo en una fuerte generación de efectivo en el ejercicio, lo cual ha fortalecido nuestro balance, con un apalancamiento neto de nuevo dentro del rango objetivo de IAG y una mejora de las calificaciones crediticias, y nos ha permitido invertir en la mejora de la experiencia de nuestros clientes.

Márgenes de explotación y rentabilidad sobre el capital invertido de primer nivel

En 2023, el Grupo se benefició de sus flujos de ingresos de alta calidad y cada vez más diversificados, observándose una recuperación en todos nuestros negocios y con especial fortaleza en España y el Atlántico Norte y Sur. La capacidad de pasajeros operada a lo largo del año se acercó a los niveles operados en 2019 antes de la pandemia de COVID-19, y logramos generar ingresos unitarios superiores a los de 2019, lo que compensó los mayores costes de combustible y la inflación en los costes asociados a proveedores.

El resultado fue un sólido beneficio de explotación antes de partidas excepcionales de 3.507 millones de euros, frente a los 1.247 millones de euros de 2022. El perfil de la recuperación fue diferente en cada uno de nuestros negocios, con la recuperación más pronunciada en Iberia y Vueling, que obtuvieron resultados de explotación récord, mientras que Aer Lingus y British Airways también experimentaron una mejora significativa respecto al año anterior.

La recuperación ha estado liderada por los viajes de ocio en todas las redes del Grupo y en todas las cabinas, con unos resultados especialmente buenos en el segmento de ocio *premium*. Los viajes de negocios también mejoraron con respecto al año anterior, pero a un ritmo más lento de lo previsto. Seguimos haciendo crecer otras fuentes de ingresos, como IAG Loyalty, que obtuvo un beneficio de explotación de 280 millones de libras esterlinas. Nuestro negocio de carga registró un aumento de los volúmenes en 2023, pero también una reducción de los *yields*, vinculada al aumento de la capacidad de carga mundial, las condiciones macroeconómicas y la reversión del impacto positivo en los *yields* que tuvieron las interrupciones en las cadenas de suministros en 2022. Sin embargo, su énfasis en aumentar su negocio de productos *premium* contribuyó a ofrecer *yields* por encima de los niveles de 2019. Los costes de combustible se mantuvieron volátiles durante el año, con un coste unitario medio del combustible similar al de 2022, pero con un aumento de más del 30% en comparación con 2019. Los costes unitarios excluyendo el combustible mejoraron un 4,4% en comparación con el año anterior, con nuestro programa de transformación en curso compensando parcialmente el impacto de la inflación; también realizamos algunas inversiones adicionales en las operaciones de las aerolíneas, TI y la experiencia del cliente.

Planteamiento disciplinado de la asignación de capital para apoyar el crecimiento sostenible y los márgenes

Los resultados financieros del Grupo y la generación de efectivo en 2023 nos permitieron presentar un balance reforzado, con un flujo de caja libre positivo de 1.320 millones de euros que permitió reducir el apalancamiento, que se sitúa ahora en 1,7 veces la deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales, de nuevo dentro de nuestro objetivo máximo de 1,8 veces. Tanto S&P como Moody's aumentaron sus calificaciones crediticias del Grupo, y S&P devolvió a IAG a grado de inversión. También se elevaron las calificaciones crediticias individuales de British Airways, con la calificación de British Airways ahora en grado de inversión con S&P y Fitch.

Con nuestra sólida generación de efectivo, aprovechamos la oportunidad para reequilibrar nuestra combinación de deuda bruta y efectivo, y en el segundo semestre del año amortizamos 3.271 millones de euros de deuda no relacionada con aeronaves en British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus. Estos préstamos, contraídos debido al impacto de la pandemia de COVID-19, tenían tipos de interés variables, que habían aumentado significativamente en los dos últimos años, y por ello figuraban entre los más caros de la deuda del Grupo; tras el reembolso anticipado de esta deuda, el Grupo se beneficiará de una reducción de los gastos por intereses en los próximos años.

A nivel de Grupo también amortizamos un bono de 500 millones de euros en su vencimiento y no buscamos refinanciación. Estas acciones han dado lugar a una reducción de la deuda bruta de 3.902 millones de euros en 2023. Mantenemos una fuerte liquidez, con una liquidez total a 31 de diciembre de 2023 de 11.624 millones de euros, incluyendo efectivo de 6.837 millones de euros y líneas de financiación generales y específicas para aeronaves concedidas y no dispuestas de 4.787 millones de euros.

Nuestro flujo de caja libre de 1.320 millones de euros se obtuvo después de una inversión en inmovilizado de 3.544 millones de euros. Seguimos invirtiendo en nuestra estrategia y estamos reconstruyendo nuestra capacidad con una flota más moderna y eficiente en el consumo de combustible. Invertimos también en nuestras infraestructuras, la experiencia del cliente y la sostenibilidad. Además del crecimiento orgánico, también buscamos oportunidades de crecimiento inorgánico allí donde ofrecen un buen encaje estratégico. En febrero de 2023, acordamos con Globalia la adquisición del 80% restante del patrimonio de Air Europa, sujeta a la aprobación reglamentaria en 2024.

Es una satisfacción terminar 2023 habiendo alcanzado el objetivo que fijamos en estas páginas en el informe del año anterior: volver a situar al Grupo en niveles históricos de beneficios y seguir reforzando el balance. Somos conscientes de las incertidumbres a las que nos enfrentamos al entrar en 2024, incluidos los acontecimientos geopolíticos que escapan a nuestro control. Seguiremos reforzando nuestro balance, transformando nuestros negocios y aplicando disciplina a cómo y dónde asignamos el capital para cumplir nuestro objetivo de ofrecer una rentabilidad sostenible a los accionistas.

Nicholas Cadbury
Director financiero

En el comentario que figura a continuación, se hace referencia en determinadas secciones a las variaciones con respecto a 2019 para facilitar la comprensión, debido a las importantes reducciones de capacidad que las compañías aéreas del Grupo realizaron como consecuencia del impacto de la pandemia COVID-19 en el periodo comprendido entre 2020 y 2022. Se prevé que 2023 sea el último año para el que se requiera un análisis con respecto a 2019.

Capacidad de IAG

En 2023, la capacidad de pasajeros operada, medida en asientos-kilómetro ofertados (AKO), aumentó un 22,6% frente a 2022. Durante el ejercicio, la capacidad operada fue del 95,7% frente al nivel de 2019, y a finales de año la capacidad se había restablecido casi totalmente hasta los niveles de 2019, alcanzando el 98,6% de 2019 en el último trimestre.

Capacidad operada por región

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023	AKO incr./ (dism.) frente a 2022	AKO incr./ (dism.) frente a 2019	Coefficiente de ocupación de pasajeros (%)	Incr./ (dism.) frente a 2022	Incr./ (dism.) frente a 2019
Doméstico	7,8 %	8,4 %	89,5	4,0ptos	2,3ptos
Europa	15,4 %	(3,1)%	85,9	4,4ptos	2,3ptos
Norteamérica	23,0 %	3,2 %	82,9	3,6ptos	(1,2)ptos
Latinoamérica y el Caribe	18,8 %	(1,7)%	87,6	2,5ptos	1,2ptos
África, Oriente Medio y Sur de Asia	32,2 %	1,1 %	83,3	2,2ptos	0,3ptos
Asia-Pacífico	258,0 %	(59,7)%	88,4	4,4ptos	2,6ptos
Total red	22,6 %	(4,3)%	85,3	3,5ptos	0,7ptos

Aunque la capacidad se restableció por completo en la mayoría de los mercados de IAG, la recuperación en la región de Asia-Pacífico fue más lenta, debido a la posterior relajación de las restricciones por el COVID-19 en la región.

Capacidad operada por aerolínea

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023	AKO incr./ (dism.) frente a 2022	AKO incr./ (dism.) frente a 2019	Coefficiente de ocupación de pasajeros (%)	Incr./ (dism.) frente a 2022	Incr./ (dism.) frente a 2019
Aer Lingus	20,3 %	4,4 %	80,6	3,7ptos	(1,2)ptos
British Airways	28,1 %	(9,9)%	83,6	3,8ptos	0,0ptos
Iberia	18,5 %	3,2 %	87,2	3,0ptos	0,0ptos
LEVEL	33,1 %	(32,8)%	93,4	3,7ptos	9,5ptos
Vueling	10,5 %	8,5 %	91,4	4,2ptos	4,5ptos
Grupo	22,6 %	(4,3)%	85,3	3,5ptos	0,7ptos

En 2023, British Airways solo había restablecido el 90,1% de su capacidad total de 2019, ya que la mayor parte de la capacidad del Grupo a la región de Asia-Pacífico, cuya recuperación tras la pandemia de COVID-19 fue más lenta, en 2019 fue operada por British Airways. La capacidad de British Airways también se vio afectada por la retirada acelerada de su flota Boeing 747-400 durante la pandemia de COVID-19 y está previsto que British Airways restablezca aún más su capacidad en 2024 y 2025. La reducción de LEVEL con respecto a 2019 está relacionada con la interrupción de las operaciones desde París Orly en 2020, con un aumento de la capacidad operada por LEVEL en Barcelona del 32,4% frente a 2019.

Doméstico y Europa

La capacidad y el número de pasajeros en los mercados Domésticos de IAG, que se encuentran principalmente dentro de España peninsular y hacia las islas Canarias y Baleares, aumentaron en línea con la fuerte demanda de ocio, con una capacidad un 7,8% superior a 2022, y con un mayor coeficiente de ocupación de pasajeros del 89,5%, que subió 4,0 puntos respecto al año anterior. La capacidad y el coeficiente de ocupación de pasajeros también fueron superiores a los de 2019, con un aumento del 8,4% y de 2,3 puntos, respectivamente.

La capacidad del Grupo en Europa fue un 15,4% superior a la de 2022, impulsada también por la demanda de viajes de ocio. Aer Lingus comenzó sus vuelos a Brindisi, Kos y Olbia. British Airways amplió los vuelos de su filial BA Euroflyer, que se puso en marcha en el aeropuerto de Londres Gatwick en 2022, con nuevas rutas como Corfú, Mykonos, Innsbruck y Fuerteventura. Las nuevas rutas de Vueling incluyen un servicio de Barcelona a Rovaniemi (Finlandia) y la aerolínea añadió un avión más a su base de Bilbao, con el lanzamiento de seis nuevas rutas. El coeficiente de ocupación de pasajeros de la región aumentó 4,4 puntos respecto a 2022, hasta el 85,9%, y subió 2,3 puntos respecto a 2019.

Norteamérica

Las aerolíneas del Grupo lanzaron nuevas rutas y aumentaron los servicios a Norteamérica, uno de los principales focos de beneficios del Grupo, con una capacidad un 23,0% superior a la de 2022 y un 3,2% superior a la de 2019. Aer Lingus inició vuelos a Cleveland y reanudó su ruta a Hartford (Connecticut), junto con frecuencias adicionales a Los Ángeles, Seattle, Orlando y Washington DC. La aerolínea reanudará su servicio a Mineápolis y lanzará una nueva ruta a Denver en 2024. British Airways lanzó servicios desde Londres Heathrow a Cincinnati y desde Londres Gatwick a Vancouver, un destino ya ofrecido desde su *hub* de Londres Heathrow. La aerolínea planea nuevos aumentos en 2024, incluyendo doblar sus conexiones a San Diego en verano. Iberia aumentó sus rutas a Dallas y Washington, recientemente lanzadas, a vuelos durante todo el año. LEVEL aumentó su capacidad a Norteamérica en un 23,8% en 2023 y en 2024 la aumentará aún más, con una nueva ruta de Barcelona a Miami y aumentos significativos de capacidad a Boston, Los Ángeles y Nueva York, JFK. El coeficiente de ocupación de pasajeros de la región subió 3,6 puntos respecto a 2022, hasta el 82,9%, y se situó 1,2 puntos por debajo de 2019.

Latinoamérica y el Caribe (LACAR)

Otro de los principales focos de beneficios internacionales de IAG es la región de Latinoamérica y el Caribe, que incluye la red de 20 vuelos diarios de Iberia a la región y los vuelos de British Airways al Caribe. British Airways lanzó vuelos desde Londres Gatwick a Aruba y Guyana. Iberia aumentó su capacidad a ciudades principales como Bogotá, Lima, Ciudad de México, Montevideo y Quito. LEVEL aumentó su ruta a Santiago de Chile para operar vuelos durante todo el año; la capacidad de LEVEL a la región aumentó un 45,4% frente a 2022. La capacidad de IAG en LACAR creció un 18,8% con respecto a 2022, aunque aún se situó un 1,7% por debajo de 2019, a raíz de la retirada de aviones a causa de la pandemia de COVID-19; en 2024 se entregarán aeronaves de largo radio adicionales. El coeficiente de ocupación de pasajeros de la región, del 87,6%, aumentó 2,5 puntos respecto a 2022 y subió 1,2 puntos frente a 2019.

África, Oriente Medio y Sur de Asia (AMESA)

La capacidad hacia esta región aumentó un 32,2% con respecto a 2022 y un 1,1% con respecto a 2019. BA Euroflyer inauguró un servicio desde Londres Gatwick a Sharm El Sheij. British Airways inició vuelos desde Londres Gatwick a Accra y la aerolínea reanudará sus vuelos a Abu Dabi en 2024. Iberia inició servicios a El Cairo y lanzó una nueva ruta a Doha, que servirá para desarrollar su red con su socia, Qatar Airways. Las nuevas rutas de Vueling desde Barcelona incluyen Luxor y Sharm El Sheij. El coeficiente de ocupación de pasajeros de la región aumentó 2,2 puntos con respecto a 2022 hasta el 83,3%, y subió 0,3 puntos con respecto a 2019.

Asia-Pacífico

Durante 2023, Asia-Pacífico siguió siendo la región que menos se ha recuperado desde el COVID-19, ya que las restricciones vinculadas a la pandemia se levantaron más tarde que en otros mercados y la recuperación de la industria ha sido más lenta. Los servicios de British Airways a Shanghái y Pekín se reanudaron en la temporada de viajes de verano de 2023 y durante el año la aerolínea aumentó las frecuencias a Hong Kong y Tokio Haneda. Iberia reabrirá su ruta a Tokio en octubre de 2024. Los aumentos durante 2023 se tradujeron en una capacidad un 258,0% superior a la de 2022, aunque todavía es un 59,7% inferior a la de 2019, con un crecimiento del coeficiente de ocupación de pasajeros en la región de 4,4 puntos respecto a 2022, hasta el 88,4%, y de 2,6 puntos respecto a 2019.

Bases de preparación

En su análisis de empresa en funcionamiento durante el periodo de al menos 12 meses desde la fecha de aprobación de este informe (el "periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento"), el Grupo ha realizado una modelización exhaustiva, que incluye la consideración de un escenario pesimista grave, pero plausible. Habiendo analizado estos escenarios y sensibilidades, y las necesidades de financiación de aeronaves del Grupo, los Consejeros tienen una expectativa razonable de que el Grupo cuenta con liquidez suficiente para seguir operando durante el periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento y, por lo tanto, siguen acogiéndose al principio de empresa en funcionamiento a la hora de elaborar los estados financieros consolidados.

Resumen

El Grupo pudo restablecer sustancialmente su capacidad en comparación con 2019 y experimentó una recuperación en todos sus negocios, con especial fortaleza en España y el Atlántico Norte y Sur. Los gastos de combustible fueron sustancialmente más altos que en 2019 y el Grupo también se enfrentó a una mayor inflación de los gastos asociados a proveedores. El Grupo fue capaz de compensar con éxito ambos desafíos gracias a unos ingresos de alta calidad y cada vez más diversificados, y a la continua transformación de sus negocios. El resultado neto fue un Beneficio de explotación del ejercicio de 3.507 millones de euros, frente a un Beneficio de explotación de 1.278 millones de euros en 2022. El Beneficio después de impuestos del ejercicio fue de 2.655 millones de euros, frente a un beneficio de 431 millones de euros en 2022.

Beneficio del ejercicio

Resultados estatutarios Millones de euros	2023	2022 ¹	Incr./ (dism.) frente al año anterior
Beneficio de explotación	3.507	1.278	2.229
Beneficio antes de impuestos	3.056	415	2.641
Beneficio después de impuestos	2.655	431	2.224

1 Los resultados de 2022 incluyen una reclasificación para ajustarse a la presentación del periodo actual de la Ganancia neta por venta de inmovilizado material dentro de Beneficio de explotación. En consecuencia, para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022, el Grupo ha reclasificado 22 millones de euros de ganancias de Otros ingresos no operativos a Gastos de explotación. No hay impacto en el Beneficio antes o después de impuestos.

Resumen de partidas excepcionales

El Grupo utiliza Medidas alternativas de rendimiento (MAR) para analizar los resultados subyacentes del negocio excluyendo las partidas excepcionales, que son aquellas que en opinión de la dirección deben ser reveladas por separado en virtud de su tamaño o incidencia a la hora de entender los resultados financieros de la entidad.

No hubo partidas excepcionales en 2023. En 2022, el Grupo registró partidas excepcionales relativas a la reversión parcial de una multa impuesta a British Airways en 2010 y a la reversión del deterioro de determinados aviones que volvieron a ponerse en servicio en 2022.

A continuación se ofrece un resumen de las partidas excepcionales relativas a 2022, con detalle adicional incluido en la sección de Medidas alternativas de rendimiento, incluyendo un desglose de las partidas excepcionales por compañía operadora.

Epígrafe de la Cuenta de resultados	Descripción de las partidas excepcionales	Ingreso/(gasto) en la Cuenta de resultados Millones de euros	
		2023	2022
Propiedad, TI y otros gastos	Reversión de la multa	-	23
Depreciación, amortización y deterioro	Reversión del deterioro de flota y activos asociados	-	8
Impuestos	Impuestos sobre partidas excepcionales	-	(2)

El Beneficio de explotación antes de partidas excepcionales de 2023 fue de 3.507 millones de euros; es decir, 2.260 millones de euros superior al Beneficio de explotación antes de partidas excepcionales de 1.247 millones de euros de 2022, impulsado por el aumento de la capacidad y unos mayores ingresos, netos de mayores gastos de explotación, como se detalla a continuación. El Beneficio después de impuestos y antes de partidas excepcionales fue de 2.655 millones de euros, superior en 2.253 millones de euros al beneficio de 2022, que fue de 402 millones de euros.

Medidas alternativas de rendimiento (antes de partidas excepcionales) Millones de euros	2023	2022 ¹	Incr./ (dism.) frente al año anterior
Beneficio de explotación	3.507	1.247	2.260
Beneficio antes de impuestos	3.056	384	2.672
Beneficio después de impuestos	2.655	402	2.253

1 Los resultados de 2022 incluyen una reclasificación para ajustarse a la presentación del periodo actual de la Ganancia neta por venta de inmovilizado material dentro de Beneficio de explotación. En consecuencia, para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022, el Grupo ha reclasificado 22 millones de euros de ganancias de Otros ingresos no operativos a Gastos de explotación. No hay impacto en el Beneficio antes o después de impuestos.

Ingresos

Millones de euros	2023	Incr./ (dism.) frente al año anterior	Incr./ (dism.) frente al año anterior (%)
Ingresos de pasaje	25.810	6.352	32,6 %
Ingresos de carga	1.156	(459)	(28,4)%
Otros ingresos	2.487	494	24,8 %
Total ingresos	29.453	6.387	27,7 %

Los ingresos totales aumentaron 6.387 millones de euros con respecto a 2022, con un efecto adverso de los movimientos en los tipos de cambio de 490 millones de euros, debido principalmente a la conversión de los resultados de British Airways e IAG Loyalty de libras esterlinas a euros, lo que dio lugar a una variación adversa de 379 millones de euros frente a 2022.

Ingresos de pasaje

El aumento de los Ingresos de pasaje de 6.352 millones de euros, o el 32,6%, fue superior al aumento de la capacidad de pasajeros del 22,6%, impulsado por mayores *yields* y coeficientes de ocupación más altos que en 2022. El crecimiento de los Ingresos de pasaje estuvo ligado a la reapertura de los mercados, a la fuerte demanda de ocio y al aumento de los precios de los billetes para reflejar la subida de los precios del combustible y la inflación en los precios de los proveedores. La recuperación de los viajes de negocios fue más lenta que la de los viajes de ocio, mientras el segmento de ocio *premium* del Grupo siguió registrando buenos resultados.

El coeficiente de ocupación de pasajeros del año, del 85,3%, fue 3,5 puntos superior al de 2022 y 0,7 puntos superior al de 2019. El *yield* de pasaje, medido como ingresos por pasajeros-kilómetro transportados (PKT), fue un 3,8% superior al de 2022 y un 19,0% superior al de 2019. El ingreso unitario de pasaje resultante (ingreso de pasaje por AKO) para el año fue un 8,2% mayor que el de 2022 y un 20,1% más alto que en 2019.

Ingresos de carga

Los Ingresos de carga, de 1.156 millones de euros, fueron un 28,4% inferiores a los de 2022. Los volúmenes de carga, medidos en toneladas-kilómetro transportadas (TKT), fueron un 17,2% superiores a los del año anterior, a medida que las aerolíneas del Grupo restablecían aún más sus operaciones, lo que dio lugar a un aumento de la capacidad tanto de pasajeros como de carga. Los *yields* de carga, medidos como ingresos de carga por toneladas-kilómetro transportadas, fueron un 38,9% inferiores a los de 2022, lo que refleja el crecimiento sustancial de la capacidad global de carga en todo el sector, junto con una demanda de mercado más suave, reflejo de las condiciones macroeconómicas. En 2022, los *yields* de carga se habían beneficiado de la interrupción en las cadenas de suministro globales, y de la interrupción del transporte marítimo, particularmente en la primera mitad del año. Los *yields* de carga se beneficiaron de un crecimiento de los productos *premium*, propiciado por la apertura de una nueva instalación de carga *premium* en Londres Heathrow. En Madrid, se completó la inversión de IAG Cargo en una instalación de handling de productos perecederos, lo que aumentó aún más la capacidad de handling de carga.

Los Ingresos de carga aumentaron en 39 millones de euros, o un 3,5% frente a 2019. El aumento fue impulsado principalmente por un aumento del 23,8% en los *yields* de carga en comparación con 2019, que incluyó el impacto de las iniciativas de transformación. Los mayores *yields* de carga compensaron con creces una disminución de los volúmenes, que fueron un 16,4% inferiores a los de 2019, debido principalmente a una demanda más débil del mercado y a la reducción de la capacidad de carga, en particular de la región de Asia-Pacífico.

Otros ingresos

Uno de los imperativos estratégicos del Grupo es impulsar el crecimiento de los beneficios a través de negocios poco intensivos en capital, siendo el crecimiento de IAG Loyalty una prioridad particular. El impacto del crecimiento de IAG Loyalty contribuye tanto a los Ingresos de pasaje de las aerolíneas como a Otros ingresos, a través tanto de la emisión como del canje de su moneda de fidelización, Avios. IAG Loyalty volvió a registrar un fuerte año de crecimiento en el número de miembros que acumulan Avios, incluido a través de su asociación con American Express. La partida de Otros ingresos de IAG Loyalty aumentó un 61% con respecto a 2022, hasta los 524 millones de euros.

Las mayores fuentes de Otros ingresos del Grupo son los negocios de BA Holidays y de mantenimiento, reparaciones y revisión (MRO) de Iberia. Los ingresos de BA Holidays crecieron en línea con el aumento continuado de la actividad de vuelo y los ingresos por servicios de vacaciones y hoteles aumentaron en 133 millones de euros, hasta 938 millones de euros. El negocio de MRO de Iberia experimentó un aumento de la actividad de mantenimiento de motores para terceras aerolíneas, con un incremento de los ingresos por servicios de mantenimiento y revisión de 155 millones de euros, hasta 683 millones de euros. Los ingresos por servicios de handling en tierra se mantuvieron estables con respecto a 2022, en 195 millones de euros. Tras un proceso de licitación competitivo para los contratos de handling en tierra, la resolución final en septiembre de 2023 resultó en la pérdida de contratos de handling a terceros en ocho aeropuertos para Iberia y, como resultado, Iberia experimentará una reducción de la actividad y de los ingresos de handling en tierra en 2024.

En conjunto, la partida de Otros ingresos aumentó un 24,8% durante el ejercicio con respecto a 2022 hasta los 2.487 millones de euros y un 29,5% más alta que en 2019.

Gastos de explotación

Los gastos totales de explotación aumentaron de 21.788 millones de euros en 2022 a 25.946 millones de euros en 2023, debido al mayor volumen de vuelos y número de pasajeros y después del efecto favorable de los movimientos de tipos de cambio que ascendió a 408 millones de euros, de los cuales 351 millones de euros están relacionados con la conversión de los gastos de explotación de British Airways e IAG Loyalty de libras esterlinas a euros.

Gastos de personal

Millones de euros	2023	Incr./ (dism.) frente al año anterior	Incr./ (dism.) frente al año anterior (%)
Gastos de personal	5.423	776	16,7 %

El aumento de los Gastos de personal de 776 millones de euros, o un 16,7% frente a 2022, refleja el restablecimiento continuado de la capacidad del Grupo y el consiguiente aumento del número de empleados, así como la inversión en el *hub* de British Airways de Londres para mejorar el rendimiento operativo. La plantilla media del ejercicio fue de 69.762, un aumento de 9.962 o un 16,7% frente a 2022. El Grupo llegó a acuerdos salariales con la gran mayoría de sus grupos sindicales y empleados durante 2023.

En términos unitarios por AKO, los Gastos de personal descendieron un 4,8% respecto a 2022.

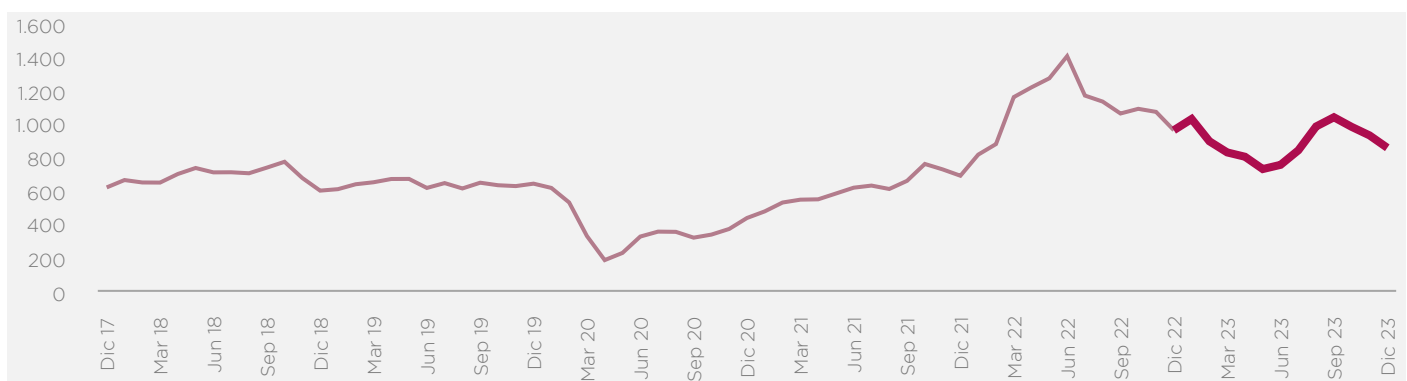
Gastos de combustible y derechos de emisión

Millones de euros	2023	Incr./ (dism.) frente al año anterior	Incr./ (dism.) frente al año anterior (%)
Gastos de combustible y derechos de emisión	7.557	1.437	23,5 %

Los Gastos de combustible y derechos de emisión aumentaron 1.437 millones de euros frente a 2022, debido principalmente al aumento del volumen de vuelos. En 2022, el impacto del considerable aumento de los precios del combustible, tras la invasión rusa de Ucrania en febrero de ese año, se vio mitigado por el programa de coberturas de combustible del Grupo. En 2023, aunque los precios del combustible al contado medios relacionados con contratos de compra de combustible fueron un 17% inferiores a los de 2022, el impacto de las coberturas fue neutro, por lo que el precio efectivo del combustible tras las coberturas del Grupo fue similar al del ejercicio anterior. Los movimientos de los tipos de cambio supusieron únicamente 6 millones de euros de dicho aumento, con el impacto de un dólar estadounidense más débil frente al euro y la libra esterlina compensado por el cambio de divisas entre la libra esterlina y el euro. Dentro de los Gastos de combustible y derechos de emisión, el coste del cumplimiento de los regímenes de derechos de emisión fue de 238 millones de euros, un aumento frente a los 134 millones de 2022, lo que refleja tanto el mayor nivel de capacidad volada como los precios de mercado de dichos regímenes y la reducción de los derechos gratuitos emitidos en la UE y Reino Unido.

En base unitaria, por AKO, los Gastos de combustible y derechos de emisión aumentaron un 0,7% respecto a 2022.

Tendencia del precio de combustible (\$/tonelada métrica)



Coberturas de combustible

El Grupo trata de reducir el impacto de la volatilidad de los precios de las materias primas cubriendo los precios por adelantado. La política de coberturas de combustible actual del Grupo fue aprobada por el Consejo originalmente en mayo de 2021 (y ha sido revisada periódicamente por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento para comprobar su idoneidad) y está diseñada para proporcionar flexibilidad para responder tanto a reducciones significativas inesperadas en la demanda de viajes o la capacidad y/o cambios materiales o repentinos en los precios del combustible para aeronaves. La política permite la diferenciación dentro del Grupo, para ajustarse a la naturaleza de cada compañía operadora, y el uso de opciones de compra (*call options*) para una parte de la cobertura realizada. La política funciona sobre una base de dos años consecutivos, con una cobertura de hasta el 60% de las necesidades previstas en los primeros 12 meses y de hasta el 30% en los 12 meses siguientes, y con flexibilidad para que las aerolíneas de bajo coste del Grupo adopten una cobertura de hasta el 75% en los primeros 12 meses. Para todas las aerolíneas del Grupo, la cobertura entre 25 y 36 meses por adelantado solo se realiza en circunstancias excepcionales.

Consumo de combustible

El Grupo continuó beneficiándose de la reducción en el consumo de combustible, asociada a la inversión en nueva flota, con 35 aviones de nueva generación y más eficientes en el consumo de combustible puestos en servicio durante el año. El aumento de los coeficientes de ocupación de pasajeros con respecto a 2022 también contribuyó a reducir la intensidad de emisiones de carbono, medida en gramos de CO2 por pasajero kilómetro, que descendió un 3,6% con respecto a 2022.

Gastos asociados a proveedores

Millones de euros	2023	Incr./ (dism.) frente al año anterior	Incr./ (dism.) frente al año anterior (%)
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	3.849	878	29,6 %
Tasas de aterrizaje y de navegación	2.308	418	22,1 %
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	2.509	408	19,4 %
Propiedad, TI, y otros gastos ¹	1.058	108	11,4 %
Gastos comerciales	1.155	235	25,5 %
Diferencias de tipos de cambio	26	(115)	(81,6)%
Total Gastos asociados a proveedores	10.905	1.932	21,5 %

¹ En 2022 incluye un ingreso excepcional de 23 millones de euros relacionado con la anulación parcial de la multa histórica, más los intereses devengados, impuesta inicialmente por la Comisión Europea a British Airways por su implicación en prácticas anticompetitivas y que se había reconocido como un gasto excepcional en 2010. En la sección de Medidas alternativas de rendimiento se ofrece más información.

Los Gastos asociados a proveedores totales aumentaron en 1.932 millones de euros, o un 21,5%, hasta los 10.905 millones de euros, ligeramente por debajo del aumento de la capacidad. Los Gastos asociados a proveedores se vieron afectados por los altos niveles continuados de inflación y los costes por interrupciones, aunque el impacto se vio parcialmente mitigado por las iniciativas de compras y transformación del Grupo.

Los Gastos asociados a proveedores incluyen un gasto por diferencias de cambio de 26 millones de euros en 2023, frente a un gasto por diferencias de cambio de 141 millones de euros en el ejercicio anterior. El 2022 se vio afectado por un fortalecimiento significativo del dólar estadounidense frente a la libra esterlina y al euro respecto a 2021. El impacto total de las divisas en los Gastos asociados a proveedores, incluidas las diferencias de cambio, fue favorable en 298 millones de euros frente a 2022, incluyendo un impacto favorable de 163 millones de euros relacionado con la conversión de los gastos asociados a proveedores de British Airways e IAG Loyalty de libras esterlinas a euros y el cargo de 141 millones de euros por diferencias de cambio favorables mencionado anteriormente.

En base unitaria, por AKO, los Gastos asociados a proveedores disminuyeron un 1,1% frente a 2022.

Costes de propiedad

Los costes de propiedad engloban la Depreciación, amortización y deterioro del inmovilizado material y de los activos intangibles, incluidos los activos por derecho de uso, y la Ganancia neta por venta de inmovilizado material.

Millones de euros	2023	Incr./ (dism.) frente al año anterior	Incr./ (dism.) frente al año anterior (%)
Depreciación, amortización y deterioro	2.063	(7)	(0,3)%
Ganancia neta por venta de inmovilizado material	(2)	20	(90,9)%
Costes de propiedad ¹	2.061	13	0,6 %

¹ En 2022 incluye un ingreso excepcional de 8 millones de euros relacionado con la reversión parcial de un deterioro de activos de flota que fueron retirados previamente en 2020. Para más información véase la sección de Medidas alternativas de rendimiento.

El aumento de los costes de propiedad con respecto a 2022 se debe principalmente al aumento de la flota de aviones del Grupo, vinculado al restablecimiento de la capacidad y a las entregas de 34 aeronaves nuevas en el año. La Ganancia neta por venta de inmovilizado material fue de 2 millones de euros, lo que refleja la enajenación de aeronaves retiradas del servicio y sus correspondientes piezas de repuesto. En base unitaria por AKO, los Costes de propiedad descendieron un 18,2% frente a 2022, reflejando principalmente el restablecimiento de la capacidad y mejoras en la utilización de las aeronaves.

Flota de aviones

En 2023, la flota en servicio aumentó en 24 aviones: 37 aviones entraron en servicio y otros 13 aviones fueron retirados. De las aeronaves que entraron en servicio, cinco volvieron a entrar en servicio tras haber sido paradas previamente y dos se entregaron a finales de 2022. En total, se entregaron 34 aeronaves durante el año, de las cuales cuatro entraron en servicio a principios de 2024.

Número de flota

Número de flota en servicio	2023	2022	Incr./ (dism.) frente al año anterior
Corto radio	389	381	2,1 %
Largo radio	193	177	9,0 %
	582	558	4,3 %

Además de la flota en servicio, el Grupo contaba con otras nueve aeronaves fuera de servicio, de las cuáles cinco estaban a la espera de enajenación o devolución a los arrendadores y cuatro, que habían sido entregadas a finales de año, no habían entrado en servicio todavía a 31 de diciembre de 2023.

Efecto de los tipos de cambio

Los efectos de los tipos de cambio se calculan convirtiendo los resultados del ejercicio actual usando los tipos de cambio del año anterior. La conversión de divisas distintas al euro a la divisa de presentación del Grupo, el euro, afectó a los ingresos y gastos presentados, fundamentalmente en libras esterlinas relacionados con British Airways e IAG Loyalty. Desde la perspectiva de las transacciones, los resultados del Grupo se ven afectados por la fluctuación de los tipos de cambio, fundamentalmente la exposición a la libra esterlina, el euro y el dólar estadounidense. El Grupo genera normalmente un excedente en la mayor parte de divisas en las que opera, con la excepción del dólar estadounidense, donde la inversión en inmovilizado, las amortizaciones de deuda y las compras de combustible normalmente generan un déficit que se gestiona y se cubre parcialmente. El Grupo cubre sus exposiciones económicas derivadas de explotación en monedas extranjeras, pero no cubre el efecto de la conversión que realiza para presentar sus resultados en euros.

En términos globales, el beneficio de explotación del Grupo antes de partidas excepcionales se redujo en 82 millones de euros en 2023 debido a efectos adversos de los tipos de cambio.

Efecto de los tipos de cambio antes de partidas excepcionales

Millones de euros Favorable/(adverso)	2023		Efecto total de los tipos de cambio
	Impacto de las conversiones	Impacto de las transacciones	
Efecto total de los tipos de cambio sobre los ingresos	(379)	(111)	(490)
Efecto total de los tipos de cambio sobre los gastos de explotación	351	57	408
Efecto total de los tipos de cambio sobre el beneficio de explotación	(28)	(54)	(82)

Millones de euros Favorable/(adverso)	2022		Efecto total de los tipos de cambio
	Impacto de las conversiones	Impacto de las transacciones	
Efecto total de los tipos de cambio sobre los ingresos	97	685	782
Efecto total de los tipos de cambio sobre los gastos de explotación	(129)	(975)	(1.104)
Efecto total de los tipos de cambio sobre el beneficio de explotación	(32)	(290)	(322)

Los tipos de cambio del Grupo fueron los siguientes:

	2023	2022	Incr./ (dism.) frente al año anterior
Conversión - Balance de situación			
£ a €	1,16	1,14	1,8 %
Conversión - Cuenta de resultados (media ponderada)			
£ a €	1,15	1,17	(1,7)%
Transacción (media ponderada)			
£ a €	1,15	1,17	(1,7)%
€ a \$	1,09	1,05	3,8 %
£ a \$	1,26	1,23	2,4 %

Gastos no operativos netos totales

Los Gastos no operativos netos totales del ejercicio ascendieron a 451 millones de euros, frente a los 863 millones de euros de 2022. Los Gastos financieros de 1.113 millones de euros fueron 96 millones de euros mayores que los de 2022, aunque descendieron un 16,3%, o 48 millones de euros en el cuarto trimestre del año, debido a las amortizaciones de deuda descritas más adelante en la sección de "Amortización anticipada de la deuda formalizada en 2020 y 2021" y en la nota 3 de los estados financieros consolidados. Los Ingresos financieros aumentaron 334 millones de euros, como reflejo de los sólidos niveles de efectivo del Grupo y de los mayores tipos de interés obtenidos en los depósitos. El otro movimiento principal fue el de la conversión neta de divisas, con un ingreso de 176 millones de euros en 2023 frente a un gasto de 115 millones de euros en 2022, lo que refleja principalmente el debilitamiento del dólar estadounidense.

La variación neta en el valor razonable de los instrumentos financieros de 11 millones de euros refleja los ajustes en el valor razonable a 31 de diciembre de 2023 del bono convertible de IAG de 825 millones de euros con vencimiento en 2028.

Otros ingresos no operativos de 8 millones de euros (2022: ingresos de 110 millones de euros) representaban principalmente las ganancias o pérdidas netas de los contratos de derivados a los que no se aplica la contabilidad de coberturas, junto con una ganancia neta de 10 millones de euros en 2023 por la venta de inversiones.

Impuestos

El gasto fiscal sobre el Beneficio del ejercicio fue de 401 millones de euros (2022: ingreso fiscal de 16 millones de euros) y el tipo impositivo efectivo fue del 13,1% (2022: negativo del 3,9%).

La mayor parte de las actividades del Grupo están sujetas a impuestos en los países donde se realizan las actividades principales: en Reino Unido, España e Irlanda, que tenían tipos estatutarios del impuesto de sociedades del 23,5%, 25,0% y 12,5% respectivamente para 2023. El tipo impositivo efectivo previsto para el Grupo se determina aplicando el tipo correspondiente del impuesto de sociedades a los beneficios o pérdidas de cada jurisdicción.

La distribución geográfica de los beneficios y pérdidas del Grupo hace que el tipo impositivo esperado sea del 23,5% para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023. La diferencia entre el tipo impositivo efectivo real del 13,1% y el tipo impositivo previsto del 23,5% se debe principalmente al reconocimiento de pérdidas fiscales no reconocidas anteriormente en las sociedades españolas del Grupo.

El Beneficio después de impuestos del ejercicio fue de 2.655 millones de euros (2022: 431 millones de euros).

El 3 de marzo de 2021, el Ministro de Economía del Reino Unido anunció que se introduciría legislación en el Proyecto de Ley de Presupuestos de 2021 (*Finance Bill 2021*) para fijar el tipo principal del impuesto de sociedades en el 25% a partir de abril de 2023. El 24 de mayo de 2021, se promulgó la Ley de Presupuestos, lo que ha dado lugar a una nueva valoración de los saldos de impuestos diferidos y aumentará en consecuencia el gasto fiscal corriente futuro del Grupo. Como resultado de la nueva valoración de los saldos de impuestos diferidos en las entidades del Reino Unido, se registra un gasto de 13 millones de euros (2022: ingreso de 17 millones de euros) en la Cuenta de resultados y un ingreso de 3 millones de euros (2022: gasto de 10 millones de euros) en Otro resultado global.

El Grupo está supervisando la solución en dos pilares propuesta por la OCDE para hacer frente a los retos fiscales derivados de la digitalización de la economía. Esta reforma del sistema tributario internacional está diseñada para garantizar que las multinacionales con un volumen de negocios anual consolidado a escala mundial superior a 750 millones de euros estén sujetas a un tipo impositivo efectivo mínimo del 15%, y también propone abordar la imputación geográfica de los beneficios a efectos fiscales. El 15 de diciembre de 2022, el Consejo Europeo adoptó formalmente la Directiva relativa al Pilar Dos de la Unión Europea. El 22 de diciembre de 2022 se publicó la Directiva de la UE sobre Imposición Mínima.

El 11 de julio de 2023, el Reino Unido promulgó la Ley de Finanzas (N.º 2) de 2023, que introdujo el Impuesto Multinacional Complementario y el Impuesto Doméstico Complementario con efecto para los ejercicios contables que comiencen en o a partir del 31 de diciembre de 2023. Estos impuestos son el resultado de la adopción por parte del Reino Unido de la norma de inclusión de los ingresos y de la norma del impuesto mínimo complementario nacional a las que se hace referencia en la reforma del Segundo Pilar de la OCDE.

El 18 de diciembre de 2023, Irlanda promulgó la Ley de Finanzas (N.º 2) de 2023 que, de conformidad con la Directiva de la UE sobre Imposición Mínima, preveía la introducción de un nuevo tipo impositivo mínimo efectivo para determinadas empresas. Estas normas prevén un Impuesto Doméstico Cualificado Complementario cuando las operaciones irlandesas de un grupo incluido en el ámbito de aplicación tengan un tipo impositivo efectivo inferior al 15%. Entrarán en vigor para los ejercicios contables que comiencen a partir del 31 de diciembre de 2023.

El 19 de diciembre de 2023, el Consejo de Ministros de España aprobó un proyecto de ley para aplicar la Directiva de la UE relativa al nivel mínimo de imposición. Se someterá a consulta antes de ser enviado al Parlamento.

Para 2023, la jurisdicción predominante en la que opera el Grupo con un tipo impositivo efectivo inferior al 15% es Irlanda a través de Aer Lingus. Aunque todavía no es razonablemente posible estimar el impacto de la adopción del Pilar Dos en el Grupo, a efectos orientativos, Aer Lingus registró un gasto fiscal corriente de 24 millones de euros en 2023 en relación con sus operaciones en Irlanda, lo que representa un tipo impositivo efectivo del 12,8%. Si el tipo impositivo efectivo aplicado por Aer Lingus a sus operaciones en Irlanda hubiera sido del 15%, el gasto fiscal del periodo actual habría aumentado en 4 millones de euros, hasta los 28 millones de euros, lo que habría incrementado el tipo impositivo efectivo global del Grupo del 13,1% al 13,3%.

El 18 de enero de 2024, el Tribunal Constitucional de España dictó una sentencia en la que declaraba inconstitucionales las modificaciones al impuesto de sociedades derivadas de la introducción del Real Decreto-Ley 3/2016 y, en consecuencia, las anulaba. El Grupo no ha ajustado los estados financieros por esta anulación, pero espera reconocer impuestos a percibir, excluyendo los intereses devengados, de las autoridades fiscales españolas de aproximadamente 191 millones de euros y un gasto por impuesto diferido asociado de aproximadamente 58 millones de euros.

Resultados de explotación de las compañías operadoras de aerolíneas

	Aer Lingus Millones de euros		British Airways Millones de libras esterlinas		Iberia Millones de euros		Vueling Millones de euros	
	2023	Incr./ (dism.) frente al año anterior	2023	Incr./ (dism.) frente al año anterior	2023	Incr./ (dism.) frente al año anterior	2023	Incr./ (dism.) frente al año anterior
Estatutario								
Ingresos de pasaje	2.209	530	12.668	3.453	5.262	1.220	3.181	597
Ingresos de carga	55	(25)	757	(303)	275	(72)	-	-
Otros ingresos	10	-	898	143	1.421	299	17	3
Total ingresos	2.274	505	14.323	3.293	6.958	1.447	3.198	600
Gastos de combustible y derechos de emisión	639	100	3.825	896	1.496	183	907	168
Gastos de personal	471	78	2.577	477	1.284	123	399	29
Gastos asociados a proveedores	789	143	5.475	880	2.827	543	1.240	152
Costes de propiedad ¹	150	16	1.015	(66)	411	47	256	50
Beneficio de explotación	225	168	1.431	1.106	940	551	396	201
<i>Margen de explotación</i>	9,9%	6,7 pts	10,0%	7,0 pts	13,5%	6,4 pts	12,4%	4,9 pts
Medidas alternativas de rendimiento ²								
Ingresos de pasaje	2.209	530	12.668	3.453	5.262	1.220	3.181	597
Ingresos de carga	55	(25)	757	(303)	275	(72)	-	-
Otros ingresos	10	-	898	143	1.421	299	17	3
Total ingresos antes de partidas excepcionales	2.274	505	14.323	3.293	6.958	1.447	3.198	600
Gastos de combustible y derechos de emisión	639	100	3.825	896	1.496	183	907	168
Gastos de personal	471	78	2.577	477	1.284	123	399	29
Gastos asociados a proveedores	789	143	5.475	861	2.827	543	1.240	152
Costes de propiedad ¹	150	16	1.015	(66)	411	47	256	42
Beneficio de explotación antes de partidas excepcionales	225	168	1.431	1.125	940	551	396	209
<i>Margen de explotación antes de partidas excepcionales</i>	9,9%	6,7 pts	10,0%	7,2 pts	13,5%	6,4 pts	12,4%	5,2 pts

1 Los costes de propiedad reflejan la Depreciación, amortización y deterioro y la (Ganancia)/pérdida neta por venta de inmovilizado material.

2 En la sección de Medidas alternativas de rendimiento se ofrece más información.

Las cifras de Iberia de la tabla anterior se presentan en base al mismo criterio que la nota 5 de los estados financieros consolidados y excluyen a LEVEL España.

Análisis por compañía operadora

Las compañías operadoras de aerolíneas experimentaron un aumento significativo de la rentabilidad en 2023, con Iberia y Vueling alcanzando niveles récord de beneficio de explotación, lo que refleja los fuertes *yields* de pasaje, que fueron capaces de compensar los impactos de los mayores precios efectivos del combustible y la inflación.

British Airways operó la capacidad de pasajeros más baja en relación con 2019, con AKO al 90,1% de 2019, en parte vinculado al retraso en la restauración de su capacidad a la región de Asia-Pacífico, que vio cómo las restricciones por el COVID-19 se prolongaban más que en el resto de los mercados de IAG. Aer Lingus operó al 104,4% de la capacidad de 2019, incluyendo el impacto de su nueva base en Reino Unido en el aeropuerto de Manchester, inaugurada en octubre de 2021. Tanto Iberia como Vueling aumentaron su capacidad frente a 2019, operando al 103,2% y al 108,5% de los niveles de 2019 respectivamente.

Beneficio de explotación antes de partidas excepcionales

	2023	2022 ¹	2019 ^{1,2}
Aer Lingus (millones de euros)	225	57	276
British Airways (millones de libras esterlinas)	1.431	306	1.893
Iberia (millones de euros)	940	389	498
Vueling (millones de euros)	396	187	241
IAG Loyalty (millones de libras esterlinas)	280	240	176

- 1 Los resultados de 2019 y de 2022 incluyen una reclasificación para ajustarse a la presentación del ejercicio actual de la Ganancia neta por venta de inmovilizado material dentro de Beneficio de explotación.
- 2 Las cifras de 2019 se han reexpresado para reflejar el tratamiento de los costes administrativos asociados a los planes de pensiones de prestación definida del Grupo.

IAG Loyalty registró un crecimiento significativo de sus flujos de ingresos de socios no aéreos, además de beneficiarse de la recuperación de las aerolíneas del Grupo, lo que llevó a un segundo año de beneficios de explotación récord, con un beneficio de explotación antes de partidas excepcionales de 280 millones de libras esterlinas (321 millones de euros), frente a los 240 millones de libras esterlinas (282 millones de euros) de 2022. El margen de explotación de IAG Loyalty en 2023 fue del 21,7%, con una reducción de 6,7 puntos respecto al 28,4% de 2022 debido al aumento de la actividad de canje de Avios, así como a la composición de los Avios emitidos entre las compañías aéreas del Grupo y otros socios.

Inversión en inmovilizado

En 2023 el Grupo continuó invirtiendo en sus flotas de aviones, productos y servicios a clientes, infraestructura de TI y sostenibilidad, a medida que se recuperaba el negocio y se restablecía capacidad. La inversión en inmovilizado, medida como la Adquisición de inmovilizado material y activos intangibles del Estado de flujos de efectivo, de 3.544 millones de euros, frente a los 3.875 millones de euros de 2022, con una reducción de 331 millones de euros debida al perfil de las entregas de flota y a los pagos anticipados, con una inversión en TI superior a la de 2022, ya que el Grupo sigue invirtiendo en su parque informático y en proyectos de transformación. En 2023, el Grupo recibió 34 aviones: diez para British Airways, 14 para Iberia, seis para Vueling, dos para Aer Lingus y dos para LEVEL. De estas entregas, 28 se adquirieron a Airbus y Boeing y seis se arrendaron directamente a arrendadores de aeronaves (2022: 25 aviones adquiridos a Airbus y Boeing, y dos arrendados directamente a arrendadores de aeronaves). Uno de los aviones adquiridos a Airbus en 2023 se novó a un arrendador inmediatamente antes del momento de la entrega en el marco de un acuerdo de venta y posterior arrendamiento, lo que dio lugar a que el pago final de la entrega del avión fuera efectuado por el arrendador y no por el Grupo en concepto de inversión en inmovilizado; el Grupo también recibió un reembolso de los pagos anticipados que había efectuado antes de la fecha de entrega con respecto a dicho avión.

Entregas de aviones	2023	2022
Airbus A320ceo	2	-
Familia Airbus A320neo	19	12
Airbus A330	2	-
Airbus A350	9	12
Boeing 787-10	2	3
Total	34	27

Pedidos de aeronaves

Durante 2023, el Grupo convirtió diez opciones de A320neo en entregas en firme en 2028, como aviones de reemplazo para su red de corto radio. Se realizó un nuevo pedido para British Airways de seis aviones Boeing 787-10 y se encargó un nuevo avión Airbus A350-900 para Iberia; los aviones que representan estos nuevos pedidos se entregarán en 2025 y 2026. Además de estos pedidos a Airbus y Boeing, el Grupo firmó contratos de arrendamiento directamente con arrendadores para dos aviones Airbus A350-900 para Iberia, dos aviones Airbus A330-200 para LEVEL y dos aviones A320ceo para Vueling, todos ellos entregados durante el ejercicio. La tabla a continuación incluye otros tres aviones A320ceo para Vueling, cuyo arrendamiento se firmó antes del 31 de diciembre de 2023, y que se entregarán en 2024.

El Grupo prevé introducir otros ocho aviones A320ceo para Vueling en 2024 mediante arrendamientos operativos, para cubrir la disponibilidad de los aviones relacionada con los requisitos adicionales de mantenimiento de las aeronaves con motores Pratt & Whitney "GTF".

Entregas de aviones futuras a 31 de diciembre	2023	2022
Airbus A320ceo	3	-
Familia Airbus A320neo	82	91
Airbus A321XLR	14	14
Airbus A350	3	12
Boeing 737	50	50
Boeing 777-9	18	18
Boeing 787-10	11	7
Total	181	192

Además de los compromisos de entregas de aviones futuras detallados anteriormente, a 31 de diciembre de 2023, el Grupo tenía opciones para adquirir otros 235 aviones de Airbus y Boeing.

Compromisos de compra de inmovilizado

La inversión en inmovilizado autorizada y contratada a 31 de diciembre de 2023 ascendía a 12.706 millones de euros (2022: 13.749 millones de euros), siendo la disminución atribuible al neto de las entregas de aviones y los nuevos pedidos descritos anteriormente. La mayoría de estos compromisos están denominados en dólares estadounidenses.

El Grupo tiene ciertos derechos a cancelar compromisos en caso de retrasos significativos en las entregas de aviones causados por los fabricantes de aeronaves. A 31 de diciembre de 2023 no se había ejercido ningún derecho de este tipo.

Capital circulante

La variación neta en el capital circulante supuso una salida de efectivo de 142 millones de euros en 2023, frente a una importante entrada de efectivo de 1.884 millones de euros en 2022. En 2022 se había restablecido considerablemente la capacidad de las aerolíneas a finales de año, con los consiguientes importantes aumentos en reservas para viajes futuros (Ingresos diferidos), netos de deudores comerciales, junto con un aumento en Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar, vinculado al incremento de los programas de vuelos del Grupo y el consiguiente aumento de los gastos de explotación. Por el contrario, en 2023, los movimientos de explotación se acercan más a una posición estable. Las Existencias aumentaron en 141 millones de euros, hasta 494 millones de euros, parcialmente vinculadas a las compras de motores para satisfacer las necesidades de mantenimiento. Los Deudores comerciales aumentaron en 229 millones de euros, hasta los 1.559 millones de euros, en relación con el aumento del número de pasajeros y los *yields*, junto con algunas diferencias temporales relacionadas con determinados cobros adeudados por el gobierno español.

A 31 de diciembre de 2023, el total de Ingresos diferidos, que incluye los programas de fidelización del Grupo, ascendía a 8.023 millones de euros, lo que supone un aumento de 379 millones de euros frente a los 7.644 millones de euros a 31 de diciembre de 2022. Los Ingresos diferidos a 31 de diciembre de 2023 incluyen 645 millones de euros en concepto de vales no canjeados, incluidos los impuestos asociados (2022: 911 millones de euros). El saldo de vales no canjeados incluye: vales de vuelo emitidos a clientes a su elección para ofrecerles la flexibilidad de cambiar su destino y/o fecha de viaje (una política introducida en 2020 y aún en funcionamiento) y vales de acompañante relacionados con la fidelidad (denominados "vales no interrumpidos"); vales emitidos debido a cancelaciones de vuelos por el COVID-19 (denominados "vales interrumpidos"); algunas otras opciones de tarifas flexibles; y otros vales regalo. El saldo restante de los vales interrumpidos a 31 de diciembre de 2023 era de 139 millones de euros, y los 506 millones de euros restantes corresponden a políticas comerciales en curso, que el Grupo espera seguir ofreciendo en el futuro.

Financiación y deuda

Los objetivos a largo plazo de IAG a la hora de gestionar el capital son: salvaguardar la capacidad del Grupo para continuar como empresa en funcionamiento y su viabilidad a largo plazo; mantener una estructura de capital óptima para reducir el coste del capital; y proporcionar rendimientos sostenibles a los accionistas. En noviembre de 2018, S&P y Moody's asignaron a IAG calificaciones crediticias de grado de inversión a largo plazo con perspectiva estable; las calificaciones crediticias de IAG se mantuvieron en grado de inversión hasta el brote de COVID-19. En 2023, debido a la mejora de la rentabilidad, la generación de efectivo y el balance de situación del Grupo, tanto S&P como Moody's elevaron las calificaciones crediticias que otorgan a IAG en el cuarto trimestre del año. Las calificaciones actuales del Grupo (a 28 de febrero de 2024) son: S&P: BBB- (grado de inversión), Moody's: Ba1. British Airways tiene calificaciones crediticias independientes, que también fueron elevadas a BBB- (grado de inversión) por Fitch y S&P; la calificación de Moody's para British Airways es Ba1.

Amortización anticipada de la deuda formalizada en 2020 y 2021

Durante 2020 y 2021, las aerolíneas del Grupo necesitaron liquidez adicional, debido al significativo impacto adverso del COVID-19, y todas formalizaron mecanismos especiales de financiación relacionados con el COVID-19, garantizadas parcial o totalmente por los gobiernos de sus países de origen. Esta deuda se basaba en mecanismos a tipo variable y con márgenes que reflejaban la situación de los mercados financieros y de las aerolíneas del Grupo en aquel momento; esta deuda era de las más caras del endeudamiento del Grupo. Como resultado de la rentabilidad y la generación de efectivo del Grupo en 2022 y 2023, y de la sólida generación de efectivo continuada esperada en el futuro previsible, en el segundo semestre de 2023, el Consejo acordó que el resto de esta deuda se amortizaría antes de su vencimiento previsto, que se situaba entre 2024 y 2026. El importe total reembolsado anticipadamente ascendió a 3.271 millones de euros; 2.000 millones de libras esterlinas (2.312 millones de euros) para British Airways, parcialmente garantizados por el *UK Export Fund* (UKEF); 644 millones de euros y 223 millones de euros para Iberia y Vueling, respectivamente, parcialmente garantizados por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) de España; 42 millones de euros de otra deuda no relacionada con aeronaves para Iberia; y 50 millones de euros de *Ireland Strategic Investment Fund* (ISIF) para Aer Lingus. Estas amortizaciones anticipadas de deuda se traducirán en una reducción de los gastos por intereses en los próximos años.

Tras estos reembolsos anticipados, y la amortización de la emisión de bonos de IAG de 500 millones de euros en julio de 2023, el perfil de vencimiento de la deuda del Grupo a 31 de diciembre de 2023, aparte de los pagos por financiación para aeronaves, incluye dos emisiones de bonos de IAG de 500 millones de euros con vencimientos en 2025 y 2027, respectivamente, un bono convertible de IAG de 825 millones de euros con vencimiento en 2028 y un bono de IAG de 700 millones de euros con vencimiento en 2029.

Deuda y capital

El Grupo controla su apalancamiento mediante la deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales, además de seguir de cerca los parámetros utilizados por las agencias de calificación crediticia, incluidos los basados en el endeudamiento total (deuda bruta).

En 2019, el Grupo se había fijado anteriormente un objetivo de deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales inferior a 1,8 veces, que, en líneas generales, correspondía al grado de inversión según las agencias de calificación crediticia. Durante su Día de los Mercados de Capitales en noviembre de 2023, el Grupo confirmó que este objetivo sigue siendo adecuado.

A 31 de diciembre de 2023, la deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales se había reducido a 1,7 veces, frente a 3,1 veces en 2022, lo que refleja la fuerte recuperación de la rentabilidad y la consiguiente generación de efectivo, con una inversión en inmovilizado 331 millones de euros inferior al ejercicio anterior.

Deuda neta

Millones de euros	2023	2022	Incr./ (dism.)
Deuda	19.984	19.610	374
Efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados	(9.599)	(7.943)	(1.656)
Deuda neta a 1 de enero	10.385	11.667	(1.282)
Disminución/(incremento) de efectivo después de diferencias de cambio	2.762	(1.656)	4.418
<i>Movimientos en deuda total</i>			
Salida de flujos de efectivo netos por pagos de deuda y pasivos por arrendamientos	(5.999)	(2.505)	(3.494)
Entrada de flujos de efectivo netos por nuevos préstamos	1.001	1.436	(435)
Impacto no monetario por nuevos arrendamientos	1.315	1.017	298
Disminución en la deuda neta por financiación	(3.683)	(52)	(3.631)
Diferencias de cambio y otros movimientos distintos de efectivo	(219)	426	(645)
Deuda neta a 31 de diciembre	9.245	10.385	(1.140)

La deuda neta se redujo en 1.140 millones de euros, debido principalmente a la recuperación de la rentabilidad y a la generación de flujos de efectivo de explotación, efecto parcialmente compensado por la inversión en inmovilizado de 3.544 millones de euros. La deuda bruta disminuyó en 3.902 millones de euros durante el año, hasta los 16.082 millones de euros. Las amortizaciones superaron a la nueva deuda en 4.998 millones de euros, principalmente debido a las amortizaciones anticipadas de deuda no relacionada con aeronaves mencionadas anteriormente, la amortización del bono de IAG de 500 millones de euros a su vencimiento y amortizaciones programadas de financiación de aeronaves mayores a la nueva financiación para aeronaves obtenida durante el ejercicio. El Grupo también obtuvo financiación mediante operaciones de venta y posterior arrendamiento y prórroga de los contratos de arrendamiento existentes, que en conjunto añadieron 1.315 millones de euros a la deuda bruta. La deuda bruta del Grupo está sujeta a movimientos de conversión de divisas, ya que la mayor parte de la deuda relacionada con aeronaves del Grupo está denominada en dólares estadounidenses. A lo largo de 2023, el euro y la libra esterlina se fortalecieron frente al dólar estadounidense, lo que dio lugar a la disminución de la deuda bruta en 361 millones de euros. El resto de la variación de la deuda bruta con respecto a 2022 se debe principalmente al aumento del valor razonable de la emisión de bonos convertibles de IAG por valor de 825 millones de euros con vencimiento en 2028.

Efectivo

Efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados

Millones de euros	2023	2022	Incr./ (dism.)
Aer Lingus ¹	356	375	(19)
British Airways	1.361	2.877	(1.516)
Iberia	1.890	2.389	(499)
Vueling	452	766	(314)
IAG Loyalty	1.374	993	381
IAG y otras compañías del Grupo	1.404	2.199	(795)
Efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados	6.837	9.599	(2.762)

1 A 31 de diciembre de 2023 Aer Lingus tenía 31 millones de euros de efectivo restringido (2022: 33 millones de euros) en depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses para obligaciones relacionadas con empleados.

British Airways, Iberia, Vueling, Aer Lingus e IAG Loyalty experimentaron importantes flujos de efectivo de explotación positivos en el ejercicio. La reducción del saldo de efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados en IAG y otras empresas del Grupo principalmente refleja la amortización anticipada de la deuda no garantizada a tipo variable de todas las aerolíneas y la amortización del bono de IAG de 500 millones de euros de 2023 a su vencimiento.

Deuda

Se dispuso de financiación para aeronaves a largo plazo para 31 aviones durante 2023, incluidas cinco aeronaves entregadas a British Airways en 2022 y para las que existía financiación concedida a 31 de diciembre de 2022. El Grupo también obtuvo financiación concedida de 375 millones de euros, que se utilizará en 2024 para tres aeronaves de British Airways, dos de ellas entregadas en 2023; esta financiación concedida se incluye en las líneas de financiación para aeronaves concedidas y no dispuestas a 31 de diciembre de 2023. A raíz de su fuerte generación de efectivo, Iberia no recurrió a financiación para tres nuevas aeronaves A321neo que se entregaron en 2023, manteniéndose estas aeronaves libres de cargas a 31 de diciembre de 2023.

Patrimonio neto

No se amplió ni amortizó capital durante el ejercicio, ni en 2022.

Líneas de liquidez

Durante el ejercicio, el Grupo ejerció una prórroga de un año de la disponibilidad de su línea de crédito renovable, que ahora tiene disponibilidad concedida hasta marzo de 2026. El importe disponible se mantendrá en 1.755 millones de dólares estadounidenses (1.605 millones de euros) hasta marzo de 2025 y se reducirá a 1.655 millones de dólares estadounidenses (1.513 millones de euros) durante los últimos 12 meses hasta marzo de 2026. La línea de crédito se acordó y ejecutó originalmente con un sindicato de bancos en 2021, con una disponibilidad de tres años, más dos periodos de prórroga consecutivos de un año, a discreción de las entidades financiadoras. La línea está disponible para Aer Lingus, British Airways e Iberia, cada una de las cuales tiene un límite de crédito independiente dentro de la línea de crédito general. Cualquier disposición de la línea de crédito se garantizará con aeronaves admisibles libres de cargas y/o derechos de despegue y aterrizaje en los aeropuertos de Londres Heathrow o Londres Gatwick. A 31 de diciembre de 2023 no se había dispuesto de esta línea de crédito.

El Grupo también añadió una nueva línea de crédito concedida de 1.000 millones de libras esterlinas (1.159 millones de euros) para British Airways, parcialmente garantizada por UKEF, que se acordó tras la amortización del préstamo de 2.000 millones de libras esterlinas (2.312 millones de euros) de British Airways en septiembre de 2023, y que vence en septiembre de 2028. Esto se suma a la línea de crédito concedida ya existente de 1.000 millones de libras esterlinas (1.159 millones de euros) para British Airways, parcialmente garantizada por UKEF, que se acordó y ejecutó en 2021 y vence en noviembre de 2026. Ambas líneas estaban sin disponer a 31 de diciembre de 2023.

Aer Lingus cuenta con una línea de crédito de 350 millones de euros con el ISIF de Irlanda, que está disponible hasta marzo de 2025. Esta línea de crédito no estaba dispuesta a 31 de diciembre de 2023. A 31 de diciembre de 2022 se habían dispuesto 50 millones de euros, que se reembolsaron en el primer semestre de 2023.

El Grupo también dispone de otras líneas de crédito generales y de descubierto concedidas y no dispuestas, con lo que el total de líneas de crédito generales y de descubierto concedidas y no dispuestas a 31 de diciembre de 2023 asciende a 4.412 millones de euros (2022: 3.284 millones de euros).

El Grupo también tiene líneas de financiación concedidas y no dispuestas específicas para aeronaves por valor de 375 millones de euros (2022: 1.116 millones de euros). El importe concedido a 31 de diciembre de 2023 representa la financiación de tres aviones de British Airways que se dispondrá en 2024. Las líneas de financiación concedidas y no dispuestas específicas para aeronaves a 31 de diciembre de 2022 incluían la financiación concedida para cinco aeronaves de British Airways que se dispuso en 2023 y determinados acuerdos de financiación *backstop*, que ya han expirado. Las entregas de aviones del Grupo siguen financiándose con éxito mediante acuerdos regulares de financiación a largo plazo, por lo que no ha sido necesario recurrir a estos acuerdos *backstop*.

En total, el Grupo tenía 4.787 millones de euros de líneas de financiación generales y específicas para aeronaves concedidas y no dispuestas a 31 de diciembre de 2023 (2022: 4.400 millones de euros).

Los importes de las líneas de financiación anteriores no incluyen el saldo de ciertas líneas de capital circulante a corto plazo a disposición de las compañías operadoras del Grupo.

Dividendos

En 2023 no se propusieron o repartieron dividendos (2022: cero).

Liquidez y flujos de efectivo

La liquidez total, medida como efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados de 6.837 millones de euros y líneas de financiación generales y específicas para aeronaves concedidas y no dispuestas de 4.787 millones de euros, era de 11.624 millones de euros a 31 de diciembre de 2023. Esto representó una disminución de 2.375 millones de euros frente a una liquidez total de 13.999 millones de euros a finales de 2022, vinculada principalmente a la decisión del Grupo de amortizar parte de su deuda contraída en 2020 y 2021 antes de su vencimiento previsto.

Flujos de efectivo

El Grupo registró una fuerte generación de flujo de efectivo en 2023, principalmente vinculada al buen comportamiento de los beneficios; la fuerte generación de efectivo permitió a su vez al Grupo reequilibrar la combinación de deuda bruta y efectivo realizando las amortizaciones anticipadas de deuda descritas anteriormente.

Flujo de caja libre

En 2023, el Grupo adoptó el Flujo de caja libre como Medida alternativa de rendimiento, reemplazando al Flujo de caja libre apalancado. El Flujo de caja libre se define como los Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación menos la Adquisición de inmovilizado material y activos intangibles. Para más información, véase la sección de Medidas alternativas de rendimiento.

Millones de euros	2023	2022	Variación
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación	4.864	4.854	10
Adquisición de inmovilizado material y activos intangibles	(3.544)	(3.875)	331
Flujo de caja libre	1.320	979	341

En 2023, el Flujo de caja libre fue de 1.320 millones de euros, 341 millones de euros más que en 2022, debido a unos Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación similares, pero con menor inversión en inmovilizado, como se detalla anteriormente. En 2022, aunque el Beneficio de explotación fue considerablemente inferior, los Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación se beneficiaron del restablecimiento de la capacidad y del impacto positivo asociado sobre el capital circulante, principalmente por la recuperación de las ventas anticipadas de billetes.

Resumen de flujos de efectivo abreviado

Millones de euros	2023	2022 ¹	Variación
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación	4.864	4.854	10
Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión	(3.423)	(3.463)	40
Flujos de efectivo netos de las actividades de financiación	(5.194)	(56)	(5.138)
(Disminución)/aumento neto en efectivo y activos líquidos equivalentes	(3.753)	1.335	(5.088)
Diferencias netas por cambio de divisa	(2)	(31)	29
Efectivo y activos líquidos equivalentes a 1 de enero	9.196	7.892	1.304
Efectivo y activos líquidos equivalentes al final del ejercicio	5.441	9.196	(3.755)
Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	1.396	403	993
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	6.837	9.599	(2.762)

¹ Los resultados de 2022 incluyen una reclasificación para ajustarse a la presentación del ejercicio actual. En las notas 2 y 37 se ofrece más información.

Muchas de las partidas relevantes de los flujos de efectivo se han explicado anteriormente, por ejemplo en las secciones sobre gastos de explotación, gastos no operativos, inversión en inmovilizado, capital circulante y otras iniciativas y financiación. A continuación se ofrece más información sobre los movimientos principales.

Flujos de efectivo de las actividades de explotación

Millones de euros	2023	2022 ¹	Variación
Beneficio de explotación	3.507	1.278	2.229
Depreciación, amortización y deterioro	2.063	2.070	(7)
Ganancia neta por enajenación de inmovilizado material	(2)	(22)	20
Contribuciones a pensiones netas de costes de servicio	(30)	(5)	(25)
Aumento en provisiones	237	463	(226)
Diferencias de cambio no realizadas	51	19	32
Otras variaciones	111	76	35
Intereses pagados	(1.005)	(817)	(188)
Intereses percibidos	365	42	323
Impuestos pagados	(291)	(134)	(157)
Variación del capital circulante	(142)	1.884	(2.026)
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación	4.864	4.854	10

¹ Los resultados de 2022 incluyen una reclasificación para ajustarse a la presentación del ejercicio actual. En las notas 2 y 37 se ofrece más información.

En diciembre de 2022, British Airways acordó la valoración de su principal plan de pensiones de prestación definida, el *New Airways Pension Scheme* (NAPS), con el Administrador del plan, que resultó en un déficit de 1.650 millones de libras esterlinas (1.887 millones de euros) a 31 de marzo de 2021, la fecha de valoración. A 31 de diciembre de 2023, el plan estaba financiado por encima del 100% con arreglo a la valoración de 2021 y, en base al mecanismo de protección contra el exceso de financiación acordado con el Administrador de NAPS, no hubo que hacer aportaciones en 2022 ni en 2023. Las contribuciones al déficit podrían reanudarse si el nivel de financiación disminuyera en el futuro. Los flujos de efectivo de pensiones indicados anteriormente representan pagos a diversos planes de menor tamaño dentro del Grupo. La valoración de los principales planes de pensiones de British Airways también arrojó un superávit sobre la base contable de la NIC 19, que no incide en las contribuciones adeudadas a los planes. Los Activos derivados de retribuciones a empleados totales a 31 de diciembre de 2023, de los cuales el elemento principal era el superávit contable de NAPS, eran de 1.380 millones de euros; la reducción de 954 millones de euros frente a 31 de diciembre de 2022 se debió principalmente al impacto de la caída de los rendimientos de los bonos corporativos AA aplicada al descontar los pasivos de los planes, lo que dio lugar a un aumento de los pasivos al mismo tiempo que caía el valor de mercado de los activos, debido principalmente al aumento de los rendimientos de la deuda pública británica.

Las provisiones y otras variaciones no monetarias se refieren principalmente a las provisiones para grandes reparaciones de aeronaves arrendadas y a los derechos ETS. Las provisiones para ETS se cargan a Gastos de combustible y derechos de emisión a medida que se acumulan a lo largo del año, y el pago en efectivo de los créditos ETS adquiridos por las aerolíneas del Grupo para cumplir los requisitos de los distintos regímenes de comercio de derechos de emisión se contabiliza como inversión en inmovilizado. Las provisiones y otros movimientos no monetarios también incluyen pagos por reestructuración por valor de 82 millones de euros, principalmente relacionados con programas de despidos en Iberia acordados antes de 2020.

El aumento de los intereses pagados en 2023 refleja unos tipos de interés más elevados, parcialmente atenuados en el cuarto trimestre por la amortización anticipada de 3.271 millones de euros de deuda a tipos variables antes mencionada. Tras incluir el impacto de las coberturas, el 13% de la deuda total del Grupo a 31 de diciembre de 2023 era a tipos variables.

Flujos de efectivo de las actividades de inversión

Millones de euros	2023	2022	Variación
Adquisición de inmovilizado material y activos intangibles	(3.544)	(3.875)	331
Venta de inmovilizado material, activos intangibles e inversiones	1.091	837	254
Aumento en otros depósitos remunerados a corto plazo	(985)	(351)	(634)
Pago a Globalia por el préstamo convertible	-	(100)	100
Otros movimientos de inversión	15	26	(11)
Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión	(3.423)	(3.463)	40

La entrada de efectivo de 1.091 millones de euros procedente de la venta de inmovilizado material, activos intangibles e inversiones se debe principalmente a las operaciones de venta y posterior arrendamiento financiero de aeronaves mencionadas anteriormente en la sección Financiación y deuda, junto con la enajenación de activos, principalmente aeronaves que se retiran del servicio. El aumento a partir de 2022 se debe al valor y el tipo de las aeronaves financiadas a través de operaciones de venta y posterior arrendamiento en 2023 en comparación con 2022.

En marzo de 2022, IAG suscribió un préstamo convertible con Globalia por valor de 100 millones de euros, convertible en una participación en Air Europa Holdings del 20%. La opción de conversión se ejerció en agosto de 2022 y la participación se considera como una inversión en patrimonio.

Flujos de efectivo de las actividades de financiación

Millones de euros	2023	2022	Variación
Fondos procedentes de deudas financieras	1.001	1.436	(435)
Amortización de deudas financieras	(4.268)	(1.050)	(3.218)
Amortización de pasivos por arrendamientos	(1.731)	(1.455)	(276)
Liquidación de instrumentos financieros derivados	(119)	1.036	(1.155)
Adquisición de acciones propias y otros movimientos de financiación	(77)	(23)	(54)
Flujos de efectivo netos de las actividades de financiación	(5.194)	(56)	(5.138)

Los Fondos procedentes de deudas financieras reflejan las entradas de efectivo procedentes de la financiación de aeronaves, tal y como se describe en la sección Financiación y deuda anterior. Aparte de las líneas de liquidez adicionales descritas anteriormente en la sección de "Líneas de liquidez", no hubo ninguna nueva financiación no relacionada con aeronaves en 2023 (2022: ninguna).

La liquidación de instrumentos financieros derivados se refiere a la liquidación de instrumentos de divisas contratados para cubrir los pagos de deuda a largo plazo, incluidos los pagos por arrendamiento en dólares estadounidenses. La salida en 2023 está relacionada con el debilitamiento del dólar estadounidense frente al euro y la libra esterlina. En 2022, la entrada significativa está relacionada con el fortalecimiento del dólar estadounidense frente al euro y la libra esterlina.

La Adquisición de acciones propias y otros movimientos de financiación incluye la compra de 27 millones de acciones en 2023 relacionadas con la adquisición prevista por el Grupo del resto de las acciones de Air Europa Holdings, como parte de la contraprestación que se entregará en forma de acciones de IAG, junto con 15 millones de acciones relacionadas con planes de incentivos para empleados. En 2022 se compraron 15 millones de acciones relacionadas con planes de incentivos para empleados.

Diálogo en beneficio de nuestra industria

Contexto del diálogo

La fuerte recuperación de la demanda de viajes durante 2023 estuvo acompañada por el habitual estrecho escrutinio de los reguladores y los responsables políticos, con retos adicionales creados por el trasfondo geopolítico. La dinámica política en España y las próximas elecciones en Reino Unido y el Parlamento Europeo dan fe de las prioridades a corto plazo de los responsables políticos, lo que supone un reto para un sector con ciclos de inversión largos.

En este contexto general, IAG siguió dialogando con los responsables políticos de las instituciones de la Unión Europea y de los países en los que tienen su sede o prestan servicio las compañías operadoras, para promover las ventajas económicas y sociales de la aviación y explicar las repercusiones de las propuestas políticas en nuestro negocio. Seguimos animando a los reguladores de la aviación a que adopten políticas medidas que reconozcan la naturaleza competitiva de la aviación internacional (incluso en las propuestas de modificación de las normas de asignación de *slots* en los aeropuertos de la UE o de Reino Unido) y a que promuevan un mayor equilibrio entre el riesgo y la recompensa en la regulación de los aeropuertos monopolísticos y los proveedores de servicios de navegación aérea (ANSP), dado el importante coste que suponen sus servicios para las aerolíneas.

Además del diálogo directo con los responsables políticos, IAG trabajó a través de asociaciones sectoriales, en particular Airlines 4 Europe (A4E) y la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), así como asociaciones nacionales del sector y empresariales, para exponer su punto de vista a gobiernos e instituciones como la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) sobre cuestiones de importancia para el Grupo y sus clientes, especialmente en el ámbito de la sostenibilidad.

Inestabilidad geopolítica

La invasión rusa de Ucrania en 2022 tuvo efectos prácticos inmediatos en las compañías aéreas al impedir que las aerolíneas europeas y de Reino Unido operaran a través del espacio aéreo ruso, una situación que, junto con la guerra, perduró a lo largo de 2023. Las compañías operadoras de IAG se adaptaron desviando los aviones hacia y desde Asia, lejos del espacio aéreo ruso, con el consiguiente aumento del tiempo de vuelo que supuso una planificación más compleja y la necesidad de tripulación adicional.

En diversos momentos de 2023, los golpes militares y otros conflictos en África Occidental y la región del Sahel provocaron nuevas restricciones temporales del espacio aéreo. Aunque los riesgos para la fluidez de las operaciones derivados de este tipo de acontecimientos suelen poder gestionarse y su impacto geográfico es aislado, también agravan los retos a los que se enfrenta todo el sector.

Otro impacto de la guerra de Ucrania se produjo en 2023 con la ampliación de las sanciones a Rusia por parte de la UE y Reino Unido para prohibir, a partir de finales de septiembre, la importación de productos siderúrgicos rusos procesados en un tercer país. Los requisitos adicionales para examinar los orígenes del acero y el lugar de fabricación han ralentizado la adquisición de piezas de aviones, lo que ha aumentado la presión sobre la cadena de suministro mundial.

“IAG sigue desempeñando un papel de liderazgo en el desarrollo de los planes del sector para alcanzar las emisiones netas de carbono cero”.

El conflicto en Israel a partir del 7 de octubre y la posterior escalada de las acciones militares en Israel y Gaza supuso el cese de las operaciones de las aerolíneas de IAG a Israel. Hay impactos comerciales inmediatos por no poder volar al país y más indicios de impacto en los mercados próximos a la zona de conflicto. Seguimos supervisando los impactos económicos más amplios en la economía mundial de este y otros conflictos.

La cadena de suministro global aún no ha vuelto a la normalidad tras las perturbaciones causadas por la pandemia de COVID-19, que han tenido como efecto práctico la presión sobre los recursos de mantenimiento e ingeniería, afectando a la disponibilidad de la flota. Tanto Airbus como Boeing han visto cómo los plazos de entrega de nuevas aeronaves se retrasaban respecto a su plan original, pues la distribución de piezas de recambio sigue tardando más que en 2019, lo que ha aumentado los plazos de mantenimiento para muchas aerolíneas. Los problemas que surgieron durante el año para las aerolíneas que operan aeronaves Airbus con motores Pratt & Whitney PW1100G ‘GTF’ obligaron a aplicar un mantenimiento adicional en un número significativo de aeronaves de la flota de las compañías operadoras a finales de 2023. Si bien el impacto en las aeronaves propias de IAG es limitado y manejable, en 2023 aumentó la presión sobre las instalaciones de mantenimiento, ya que otras aerolíneas necesitaron ocuparlas para resolver este problema, algo que se mantendrá durante los próximos años. IAG mantuvo conversaciones con los reguladores para explicar las dificultades potenciales que podría causar esta presión para los clientes.

Sostenibilidad

Gran parte de las actividades de promoción y diálogo de IAG en 2023 tuvieron que ver con la cuestión de la sostenibilidad. IAG sigue desempeñando un papel de liderazgo en el desarrollo de planes sectoriales para alcanzar las cero emisiones netas de carbono. El enfoque estratégico y las acciones prácticas del Grupo para alcanzar nuestros objetivos se explican detalladamente en la sección de sostenibilidad.

En nuestras continuas actividades para explicar nuestra posición, el Grupo y sus aerolíneas operadoras siguieron dialogando con representantes de las instituciones de la UE y de los gobiernos de España, Irlanda y Reino Unido. Llevamos mucho tiempo defendiendo el desarrollo de combustibles sostenibles de aviación (SAF), que reducen las emisiones de CO₂ del ciclo de vida en un 80%, no solo como solución a la necesidad a corto plazo de reducir las emisiones de la industria, complementando el despliegue de aeronaves más eficientes, sino también para, junto con el desarrollo de la tecnología de captura de carbono y la futura generación de combustibles sintéticos, garantizar una aviación de largo radio sostenible.

En Europa, prosiguió el diálogo de alto nivel sobre las políticas más relevantes del programa Fit for 55 de la UE, incluidos el mandato de mezcla de SAF para la aviación (ReFuel EU aviation) y la revisión de la directiva sobre el sistema de comercio de emisiones (ETS) para la aviación. IAG acogió con satisfacción el compromiso de la UE de reservar 20 millones de derechos de SAF gratuitos para fomentar la adopción de SAF entre 2024 y 2030, y de aumentar el presupuesto del fondo de innovación del ETS para ayudar a desplegar tecnologías netas cero e innovadoras. En 2023, la aviación también se incluyó en la taxonomía de la UE como uno de los sectores con potencial para contribuir significativamente a la mitigación del cambio climático.

Aunque el Grupo sigue apoyando los principios y el enfoque del Pacto Verde de la UE, mantuvimos nuestra oposición, alineada con otras aerolíneas, a la propuesta de eliminar la exención del impuesto sobre el combustible para aviones, ya que reducirá la capacidad del sector para invertir en medidas más eficaces y permitir un sector europeo de la aviación competitivo. Los expertos técnicos y altos ejecutivos de IAG mantuvieron contactos con los representantes de la Comisión Europea, del Parlamento Europeo y de los Estados miembros en Bruselas, así como con las autoridades competentes en los respectivos hubs de la UE, en Madrid, Dublín y Barcelona.

En Reino Unido, IAG dialogó con ministros y funcionarios de todos los niveles para fomentar el apoyo a una industria británica de SAF que pueda proporcionar miles de nuevos puestos de trabajo e impulsar la construcción de plantas en Reino Unido. IAG aboga por el uso de derechos gratuitos procedentes de los ingresos que pagarán las aerolíneas al ETS de Reino Unido (replicando el enfoque de la UE) para apoyar la compra de SAF avanzados y fomentar su producción, como se ha visto en EE.UU. y Europa. Esperamos contribuir a la consulta de Reino Unido sobre un mecanismo de apoyo a los precios para la producción de SAF, que es un requisito esencial para conseguir inversiones.

Asuntos de política aeronáutica

Los cambios potenciales considerados por la UE y Reino Unido en el sistema mundial utilizado para asignar los slots de despegue y aterrizaje en los aeropuertos congestionados fueron un foco importante de los contactos con las administraciones públicas a lo largo de 2023.

IAG apoya el uso del sistema WASG (Worldwide Airport Slots Guidelines), formulado por la IATA, ya que proporciona un sistema estable y aceptado internacionalmente (reflejado en la normativa sobre slots de la UE y en las leyes de Reino Unido) que fomenta la competencia, pero también apoya las redes fiables y consolidadas.

En 2023, la UE consideró los cambios a este sistema y los detuvo. Por su parte, Reino Unido anunció que consultaría posibles nuevos enfoques durante 2024. Consideramos importante señalar que ningún sistema de asignación puede resolver el problema de la falta de capacidad y que estos no deben confundirse. Por lo tanto, seguimos insistiendo ante los responsables políticos sobre las ventajas de un sistema global que apoye a los nuevos participantes en el mercado y permita a las aerolíneas de red planificar sus complejas programaciones con antelación para que puedan ofrecer a los clientes una amplia gama de destinos y conexiones, al tiempo que gestionan eficazmente las interrupciones operativas.



Durante 2023 se mantuvieron en todo el mundo algunas medidas de mitigación de las normas sobre *slots* que obligan a las aerolíneas a operar al 80% de su capacidad cualquier *slot* para poder conservarla al año siguiente. IAG acogió con satisfacción dichas mitigaciones, ya que reconocen la continua incertidumbre que han provocado los problemas de la cadena de suministro global y la incertidumbre a corto plazo en la demanda de los mercados individuales. Como hemos visto en Oriente Medio, en el último trimestre de 2023 continúan las presiones sobre las aerolíneas, que a menudo no pueden operar vuelos individuales. Seguimos abogando por un enfoque pragmático por parte de los coordinadores de *slots* de los aeropuertos para que reconozcan la realidad de los factores que escapan al control de las aerolíneas y que justifican la retención de *slots* en beneficio a más largo plazo de las aerolíneas y sus clientes.

Dado que alrededor de un tercio de los vuelos en Europa operan a través del espacio aéreo francés, las muy frecuentes huelgas de los controladores aéreos en Francia ejercen una mayor presión sobre las operaciones. IAG sigue realizando gestiones con otras aerolíneas y A4E para fomentar la acción del gobierno francés y de la UE para permitir la libre circulación del tráfico que sobrevuela Francia durante las huelgas, una política ya adoptada por varios Estados miembros de la UE.

"IAG mantiene un estrecho contacto con los reguladores de los principales mercados del mundo para garantizar una relación positiva y exponer las ventajas de sus operaciones".

La preocupación de los reguladores de la aviación por los intereses de los consumidores es comprensible tras las perturbaciones de 2022 y otros factores externos y hubo acontecimientos relacionados en diferentes jurisdicciones para las aerolíneas de IAG. En la UE, las autoridades nacionales respondieron a la recuperación del sector y a la elevada demanda de los consumidores de diferentes maneras, desde propuestas para limitar las tarifas aéreas en un Estado miembro de la UE hasta propuestas para establecer tarifas mínimas en otro. IAG dialogó con los responsables políticos para explicarles las ventajas que supone para los consumidores la posibilidad de elegir en el competitivo mercado de la aviación en la UE.

En Reino Unido, IAG mantuvo contactos con la autoridad de aviación civil (CAA) sobre los planes para introducir un marco de accesibilidad para las aerolíneas que refleje su sistema actual y que califique a los aeropuertos en función de la calidad del suministro de sillas de ruedas. Las aerolíneas de IAG fomentan el apoyo a los pasajeros con necesidades adicionales y creen que el diálogo y la comunicación entre sectores para mejorar el servicio al cliente tendrán mejores resultados para los pasajeros afectados que la normativa. Reino Unido también realizó consultas sobre posibles normas para restringir los "precios por goteo" durante las ventas en línea con el fin de garantizar que los clientes dispongan de toda la información pertinente en el punto de compra adecuado. Canadá también introdujo nuevos requisitos para que las aerolíneas expongan sus políticas de accesibilidad y consultó sobre propuestas para aumentar la protección de los pasajeros. Del mismo modo, EE.UU. publicó avisos de propuestas de reglamentación en varios ámbitos, como el de mejorar los reembolsos a los clientes. A finales de 2023, la Comisión Europea presentó una propuesta sobre los derechos de los pasajeros multimodales, centrada en los derechos de acceso a los billetes que cubren diferentes medios de transporte.

IAG respondió a las consultas pertinentes y dialogó directamente y a través de nuestras asociaciones sectoriales para informar a los reguladores, proponer una regulación equilibrada y evitar la introducción de normas adicionales que obstaculicen la competitividad del sector. La Presidencia española de la UE en 2023 brindó una oportunidad adicional para mantener contactos en Madrid y Bruselas.

Regulación económica de las infraestructuras en monopolio

La regulación de las infraestructuras y los precios de la aviación fue otra de las áreas de interés en 2023. En Irlanda, la DAA recurrió la decisión de diciembre de 2022 de la autoridad irlandesa de aviación (IAA) sobre el nivel máximo de las tasas aeroportuarias en el aeropuerto de Dublín para el periodo 2023-2026. Esta decisión, que tiene en cuenta el impacto que la pandemia de COVID-19 tuvo en la industria de la aviación, también prevé una desgravación por inversión de capital de aproximadamente 3.000 millones de euros. IAG apoyó ampliamente la determinación final de las tasas por parte de la IAA y se ha unido a los procedimientos de apelación en calidad de parte afectada.

En España, la IATA y la asociación española de aerolíneas ALA se opusieron a la propuesta de AENA de aumentar las tasas para 2024, lo que rompería el límite establecido en el documento de regulación aeroportuaria (DORA II) que fija el régimen de tasas aeroportuarias de AENA para 2022-2026. IAG apoya ampliamente las objeciones de las asociaciones.

En octubre, la autoridad de competencia y mercados de Reino Unido (CAA) confirmó, tras estudiar las alegaciones de aerolíneas y aeropuertos, que estaba esencialmente satisfecha con la revisión económica de la CAA sobre las tasas del aeropuerto de Londres Heathrow. Es positivo que las tasas en 2024 sean más bajas en términos nominales que en 2023 y que después se mantengan esencialmente estables durante el resto del periodo de regulación hasta

2026. Sin embargo, el aumento tan significativo permitido en 2022 y 2023 (a pesar de no permitir que la mayor parte del aeropuerto de Londres Heathrow recupere los ingresos no obtenidos debido a la pandemia) significa que las tasas del aeropuerto de Londres Heathrow siguen estando entre las más altas del mundo y no son competitivas. IAG pretende colaborar con la CAA y el departamento de transportes para mejorar el marco regulador de cara al futuro.

La importancia de las infraestructuras de aviación para las aerolíneas y sus clientes se puso de manifiesto con el fallo de software que sufrieron los Servicios Nacionales de Tráfico Aéreo (NATS) de Reino Unido el 28 de agosto. Aunque el servicio se recuperó el mismo día, su interrupción de varias horas supuso un coste considerable para las compañías operadoras de IAG, derivado no solo de la gestión de dicha interrupción, sino también de proporcionar a los clientes la atención necesaria, alojamiento, comunicación y gastos de viaje. Si bien las aerolíneas de IAG aceptan la necesidad de atender a sus clientes de esta manera, también animan a que se reforme la normativa sobre consumo EU261 y su equivalente en Reino Unido para reconocer la corresponsabilidad de los

proveedores de servicios de navegación aérea y los aeropuertos en cuanto a los costes en los que se incurra cuando los retrasos y cancelaciones sean ocasionados por dichos proveedores y aeropuertos.

Este desafortunado incidente de NATS se produjo durante la revisión reglamentaria de precios por parte del regulador cuyos resultados contemplan un aumento del 25% de la tarifa unitaria media en términos nominales con respecto a 2022. Este aumento se debe a que el sistema regulador incluye un sistema de reparto de riesgos de tráfico que permite a NATS recuperar los ingresos perdidos por la pandemia. No obstante, la decisión incluye reducciones en la base de costes subyacentes de NATS En Route Limited hasta 2027 y proporciona un equilibrio entre la eficiencia y la prestación eficaz de servicios.

A través de A4E, IAG también entabló conversaciones con el organismo de evaluación del rendimiento de la Comisión Europea con el objetivo de impulsar la eficiencia, la relación calidad-precio y el rendimiento operativo de los proveedores de servicios aéreos no regulares en Europa. IAG apoya la puesta en marcha de Cielo Único Europeo (Single European Sky) para obtener beneficios medioambientales y económicos a largo plazo.

Relaciones internacionales

IAG mantiene un estrecho diálogo con los reguladores de los principales mercados de todo el mundo para garantizar una relación positiva y reafirmar las ventajas de sus operaciones. En este sentido, se incluye el seguimiento de la evolución de los acuerdos internacionales de servicios aéreos y la contribución a las conversaciones gubernamentales, cuando proceda, entre los estados donde se encuentran las sedes de las compañías operadoras de IAG y los estados que representan a mercados importantes de todo el mundo.

Por ejemplo, en noviembre asistimos a la reunión especial del Comité conjunto de la UE y EE.UU. sobre transporte aéreo que estudió la queja presentada por EE.UU. contra la UE en relación con la reducción de capacidad impuesta en el aeropuerto Schiphol de Ámsterdam. Junto con otras compañías aéreas, IAG sostiene que cualquier cuestión de capacidad de este tipo deberá resolverse con referencia al enfoque equilibrado de la OACI, que considera de forma justa las prestaciones y los aspectos negativos de la actividad aérea. Acogimos con satisfacción la decisión del Gobierno de los Países Bajos en octubre de detener sus planes y seguimos defendiendo el uso continuado de toda la capacidad disponible en el aeropuerto de Schiphol de Ámsterdam y la necesidad de abordar las preocupaciones medioambientales a través de otras medidas.



British Airways para todos

BRITISH AIRWAYS 



“Seguimos reconstruyendo nuestra aerolínea, centrándonos en la transformación en todo el negocio, para asegurarnos de que cumplimos con nuestros clientes, nuestros inversores y nuestros profesionales”.

Sean Doyle

Presidente y Consejero Delegado de British Airways

10,0%

Margen de explotación antes de partidas excepcionales
+7,2 pts frente al año anterior

-9,9%

AKO, variación frente a 2019

86,2 gCO₂/pkm

Intensidad de carbono
-3,3% frente al año anterior

Descripción general del negocio

En 2023 seguimos centrándonos en nuestra recuperación y en la transformación de nuestro negocio para crear una mejor British Airways en beneficio de nuestros clientes y nuestros empleados. Obtuvimos un sólido beneficio de explotación, continuamos fortaleciendo nuestro balance y redujimos sustancialmente nuestra deuda, lo que nos ha permitido potenciar nuestra transformación a través de una inversión de 7.000 millones de libras esterlinas en la experiencia de nuestros clientes y empleados durante los próximos tres años.

Si bien hemos visto una gran cantidad de clientes volando con nosotros este año y la demanda de viajes se acerca a los niveles previos a la pandemia, somos conscientes de que los viajes de negocios continúan recuperándose a un ritmo más lento de lo previsto, con mejoras incrementales a lo largo del año, situación que se contrarresta con unos sólidos resultados del segmento de ocio. No se puede negar que continuamos experimentando una serie de obstáculos a lo largo del año, muchos de los cuales escaparon a nuestro control y causaron interrupciones en los planes de viaje de nuestros clientes. A este respecto, cabe mencionar las limitaciones de control del tráfico aéreo, el corte sufrido por el Servicio Nacional de Tráfico Aéreo (NATS) durante el día festivo de agosto, un aumento de las condiciones meteorológicas adversas y los continuos problemas de la cadena de suministro. Nos esforzamos al máximo para atenuar los factores bajo nuestro control y redoblamos el énfasis en crear una plataforma más sólida, elevar la puntualidad e invertir en la experiencia de nuestros clientes, en nuestro personal y en nuestros compromisos de sostenibilidad como parte de nuestro programa BA Better World.

Nuestros empleados

Sabemos que nuestros profesionales son clave para nuestro éxito y estamos extremadamente agradecidos por su esfuerzo constante y las contribuciones sobresalientes que hacen a nuestro negocio. Hemos puesto el foco en mejorar la satisfacción y la confianza entre nuestros empleados y en crear una cultura que los haga sentirse valorados y capacitados para

hacer lo correcto en beneficio de nuestros clientes. Completamos la implantación del nuevo uniforme diseñado por Ozwald Boateng, el experto en sastrería de Savile Row, para nuestros 30.000 empleados uniformados y comenzamos a invertir en la transformación de nuestros centros de trabajo, inaugurando nuevas áreas de descanso para empleados en nuestros aeropuertos y hangares y espacios de colaboración en nuestras oficinas. Estamos tomando medidas positivas para impulsar la inclusión en toda nuestra aerolínea, pero no rehuimos el hecho de que queda trabajo por hacer. Seguimos defendiendo y alentando a nuestras redes de empleados y celebramos las diferentes perspectivas, orígenes y experiencias. Lanzamos un programa líder de formación de pilotos cadetes subvencionado en su totalidad, gracias al cual la profesión es accesible para todos. A lo largo del año, incorporamos 7.500 nuevos compañeros a la empresa y seguimos tejiendo relaciones más constructivas con los sindicatos que representan a nuestros trabajadores, además de mejorar las políticas de viajes de nuestro personal. Los resultados de nuestra reciente encuesta a empleados muestran mayores niveles de implicación que indican que estamos progresando en el restablecimiento de la confianza entre nuestros profesionales.

Nuestros clientes

Seguimos invirtiendo en beneficio de nuestros clientes y seguimos centrados en mejorar la experiencia del cliente y nuestra *Net Promoter Score*. En 2023, recibimos 10 nuevos aviones eficientes en el consumo de combustible, seguimos incorporando nuestro asiento de cabina *business*, el Club Suite, a nuestra flota existente de largo radio y estamos proporcionando a los empleados de los centros de atención al cliente más herramientas y nueva tecnología para atender mejor a nuestros pasajeros.

También hemos intensificado nuestro amplio programa de transformación, que incluye innovaciones en todas las áreas de nuestro negocio entre 2024 y 2026. Tenemos más de 600 iniciativas en marcha que van desde ensayar la biometría en vuelos internacionales seleccionados para acelerar el proceso de embarque, hasta el uso de herramientas de inteligencia artificial y conciencia situacional para reforzar nuestra eficiencia operativa y mejorar la experiencia del cliente.

Seguimos conectando Gran Bretaña con el mundo y el mundo con Gran Bretaña y en 2023 lanzamos nuevas rutas a Cincinnati, Riga, Belgrado y Colonia desde Londres Heathrow y servicios a Aruba, Guyana, Accra, Fuerteventura y Sharm el-Sheij desde Gatwick. Tras un período de tres años de suspensión debido a la pandemia de COVID-19, reanudamos las operaciones en China continental y anunciamos que volveremos a Abu Dabi en el verano de 2024.

También seguimos mejorando nuestro programa de fidelización Executive Club y, junto con IAG Loyalty, lanzamos vuelos exclusivos con Avios a una serie de destinos de corto radio de nuestra red, donde cada asiento está disponible exclusivamente para su compra utilizando la moneda de fidelización. Como parte de esta propuesta, anunciamos que operaremos nuestro primer vuelo de largo radio solo con Avios a Dubái a finales de 2024.

Nuestro planeta

Mantenemos nuestro firme compromiso de reducir el impacto que volar tiene en el planeta y la sostenibilidad continuó situándose en el corazón de nuestra estrategia comercial.

Todos los vuelos que salen de Londres Heathrow ahora vuelan con una pequeña cantidad de combustibles sostenibles de aviación (SAF) y continuamos trabajando en estrecha colaboración con la industria y el gobierno para potenciar un desarrollo que se necesita con urgencia. A través de asociaciones en el Reino Unido y EE.UU., continuamos invirtiendo en SAF.

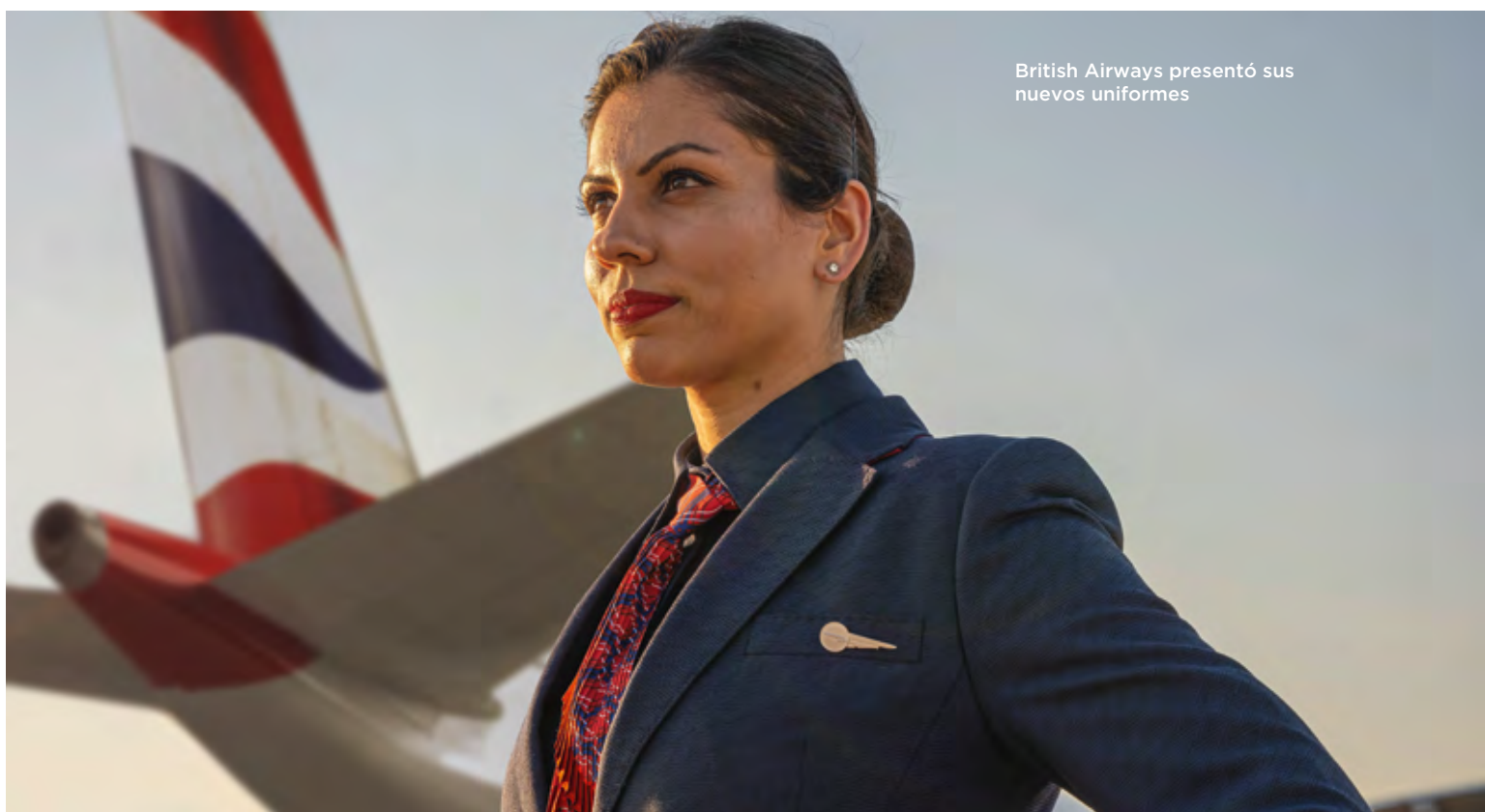
Recientemente, Project Speedbird (nuestra alianza con Nova Pangaea Technologies y LanzaJet) obtuvo 9 millones de libras esterlinas del Fondo de Combustibles Avanzados del gobierno británico.

También estamos capacitando a nuestros clientes para que aborden sus emisiones a través de nuestra plataforma CO₂llaborate, donde los clientes pueden optar por comprar certificados de eliminación de carbono o SAF antes, durante o después de su vuelo.

En 2023, celebramos la recaudación de más de 28 millones de libras esterlinas para Flying Start (nuestra asociación benéfica con Comic Relief) desde que comenzó nuestra colaboración en 2010, y 10 años de asociación con el Disasters Emergency Committee (DEC). A través de nuestro Fondo Comunitario BA Better World, nuestros clientes y empleados ayudaron a recaudar más de 5 millones de libras esterlinas para sostener más de 170 organizaciones benéficas en todo el Reino Unido.

De cara al futuro

Mantenemos nuestro compromiso de operar una programación de vuelos sólida y estable y cumplir con nuestros clientes y empleados mediante la gestión de una aerolínea de la que puedan estar orgullosos, al tiempo que gestionamos nuestros costes y nos aseguramos de que operamos de forma segura y eficiente. A medida que transformamos nuestro negocio, continuamos modernizando nuestra flota con la entrega en 2024 de más de 14 aviones de última generación eficientes en el consumo de combustible, invertimos en la experiencia de nuestros clientes y empleados y consideramos nuestro impacto ambiental en cada etapa mientras trabajamos junto con nuestro personal para crear una mejor British Airways para todos.



British Airways presentó sus nuevos uniformes



Nuevas Club Suites de British Airways



Nuevos aviones. En 2023, British Airways recibió 10 nuevos aviones eficientes en el consumo de combustible, entre ellos el Airbus A320 y el A321neo, el A350-1000 y el Boeing 787-10 Dreamliner.

Cumplimos con nuestra transformación



“En 2023, logramos un resultado de explotación histórico en términos de beneficio absoluto y margen de explotación. Nos hemos beneficiado de un entorno positivo en la industria y continuamos cumpliendo con la transformación que hemos estado ejecutando durante más de una década”.

Fernando Candela
Presidente y Consejero Delegado de Iberia

13,5%

Margen de explotación antes de partidas excepcionales
+6,4 ptos frente al año anterior

+3,2%

AKO, variación
frente a 2019

68,5 gCO₂/pkm

Intensidad de carbono
-4,4% frente al año anterior

Descripción general del negocio

En 2023, obtuvimos unos sólidos resultados financieros que nos han permitido realizar una amortización anticipada de la deuda, que estaba garantizada por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) de España. Estos resultados han sido posibles gracias a un entorno macroeconómico favorable y a la mejora del turismo receptor en España, que ha experimentado un aumento en el número de turistas y en los niveles de gasto de los consumidores.

Iberia ha seguido situándose por delante de sus competidores durante 2023 en términos de capacidad, lo que, unido al desequilibrio entre la oferta y la demanda que estamos viendo en la industria, ha sido un factor clave en nuestros notables resultados.

Incorporamos a las flotas de Iberia e Iberia Express seis aviones Airbus A350-900, tres A320neo y seis A321neo, unos modelos que conforman la base de nuestra transición hacia una industria de la aviación más sostenible. Hemos ampliado nuestra red con la apertura de nuevas rutas como Doha y El Cairo, y hemos aumentado las frecuencias a destinos importantes como Bogotá y Lima.

Como parte de nuestro compromiso con el desarrollo de la conectividad y competitividad del *hub* madrileño, seguimos avanzando en nuestra propuesta de adquisición de Air Europa. La adquisición sigue estando sujeta a la obtención de las aprobaciones necesarias y se espera que se produzca en un plazo de entre 18 y 24 después del anuncio de la operación en febrero de 2023.

En septiembre, perdimos las licencias de *handling* en ocho aeropuertos españoles, entre ellos Barcelona y Palma de Mallorca. Sin embargo, hemos ganado y mantenido la licencia para operar otros aeropuertos importantes, como Madrid Barajas.

Nuestros empleados

Una vez más, los empleados de Iberia han sido el mayor activo de la compañía. El esfuerzo colectivo es lo que hace posible alcanzar los más altos niveles de calidad todos los días.

En 2023, reafirmamos nuestro compromiso inquebrantable con la creación y el mantenimiento de un empleo estable y de calidad, y para ello hemos mejorado las condiciones laborales y salariales de toda nuestra plantilla.

Se están llevando a cabo modificaciones contractuales en todos los negocios de Iberia como muestra de nuestro compromiso con el bienestar y el desarrollo profesional de nuestro equipo.

En Iberia Express hemos firmado convenios colectivos con nuestros pilotos y tripulantes de cabina hasta 2025.

Además, se incorporaron a la plantilla de Iberia 164 pilotos, 512 tripulantes de cabina y 222 operarios de mantenimiento.

Nuestros clientes

La excelencia operativa y la puntualidad son factores clave para nuestros clientes. Iberia e Iberia Express han sido las aerolíneas más puntuales de Europa e Iberia la 5ª a nivel mundial, según el Cirum On-Time Performance Review 2023. Además, hemos alcanzado niveles históricos tanto en NPS como en satisfacción del cliente, mejorando nuestra cultura de vinculación y todas las comunicaciones con los clientes.

En 2023, continuamos desplegando nuestra nueva cabina *business*, gracias a la llegada de cuatro nuevos Airbus A350-900 de última generación, junto con dos A350-900 arrendados. Estas aeronaves no solo han aportado mejoras operativas, sino que también proporcionan un mayor confort en todas las cabinas, con mayor privacidad, mayor espacio y nuevos entornos de iluminación. Estas aeronaves ofrecen conectividad de última generación y entretenimiento a bordo para que los pasajeros puedan disfrutar al máximo de su experiencia.

Rediseñamos las comidas a bordo en toda nuestra red. Renovamos nuestra oferta en las cabinas turista y turista *premium* en vuelos de largo radio con la introducción de un servicio entre comidas, mientras que nuestra cabina *business* ahora incluye productos saludables, como fruta fresca, como parte de las comidas a bordo.

Todas estas mejoras nos han permitido mantener nuestras 4 estrellas Skytrax este año.

Nuestro planeta

En 2023, continuamos trabajando en el desarrollo de nuestra estrategia de sostenibilidad, para impulsar la transición del sector. Iberia y Repsol se asociaron el pasado mes de marzo para ofrecer la compra de combustibles sostenibles de aviación (SAF) a nuestros clientes corporativos, permitiéndoles reducir las emisiones de sus viajes de negocios.

En septiembre presentamos 'All4Zero', un exclusivo polo de innovación industrial formado junto a ArcelorMittal, Holcim y Repsol, creado para impulsar tecnologías disruptivas en torno a los combustibles sostenibles. En noviembre, Iberia Express obtuvo la certificación medioambiental IEnvA de IATA por el compromiso de la aerolínea con la sostenibilidad y, en diciembre, Iberia implantó el sistema IAGOS en un Airbus A330-200 para registrar la composición de la atmósfera para el posterior desarrollo de modelos meteorológicos y climáticos más precisos.

Este año hemos reducido la intensidad de nuestras emisiones de carbono en un 13,0% respecto a 2019, lo que nos sitúa por delante de nuestro objetivo para 2025.

De cara al futuro

Durante 2024 seguiremos mejorando nuestras operaciones de largo radio con la entrega de nuestro primer Airbus A321 XLR, que nos permitirá atender estos destinos con un avión nuevo y más flexible.

En cuanto al *handling*, tras el resultado de la licitación de licencias, hemos ido avanzando para llegar a una solución tanto desde el punto de vista empresarial como para los trabajadores de los aeropuertos afectados.

Nuestra excelencia operativa, la mejora de la evolución de los ingresos y nuestro modelo de costes permitirán a Iberia afrontar 2024 con optimismo, aunque las dificultades actuales desde el punto de vista macroeconómico y del desajuste entre la oferta y la demanda supongan un reto.



En 2023, mejoramos las condiciones laborales y salariales de toda nuestra plantilla.

Conectando personas y lugares



“Nuestra transformación está posicionando a Vueling entre las aerolíneas europeas de bajo coste con mejor rendimiento, gracias al gran esfuerzo de nuestros 4.700 empleados”.

Marco Sansavini

Presidente y Consejero Delegado de Vueling

12,4%

Margen de explotación antes de partidas excepcionales +5,2 pto frente al año anterior

+8,5%

AKO, variación frente a 2019

78,9 gCO₂/pkm

Intensidad de carbono -5,4% frente al año anterior

Descripción general del negocio

La misión de Vueling habla de nuestro entusiasmo por conectar personas y lugares, y en 2023 lo hicimos más que nunca: transportamos casi 37 millones de pasajeros, un récord para la compañía.

Logramos un elevado beneficio de explotación, respaldado por una de las plataformas con mejores resultados de Europa. No solo estamos aprovechando la fuerte recuperación de la demanda, sino que estamos saliendo reforzados de la crisis que supuso la pandemia.

Cuando hablamos de nuestra transformación, algunos ejemplos lo dicen todo:

- Nuestra puntualidad nos situó entre las primeras aerolíneas europeas: el 80% de los vuelos salieron dentro de los 15 minutos siguientes a la hora programada, 4,7 puntos por encima de 2019. Para nuestros clientes, ahora estamos a otro nivel.
- Gracias a nuestro mantenimiento de líneas, hemos reducido a la mitad el número de aviones en tierra por razones técnicas en comparación con 2019.
- Redujimos drásticamente nuestra estacionalidad. En 2019, tuvimos un 40% más de actividad en verano que en invierno. En 2023, redujimos esta diferencia a la mitad, lo que nos permitió ser mucho más eficientes. En 2023, operamos un 8,5% más de asientos-kilómetro ofertados que en 2019, gracias a este exitoso aumento de la capacidad invernal.
- Nuestros ingresos por servicios complementarios se duplicaron en comparación con 2019.
- Nuestro coeficiente de ocupación alcanzó el 91,4%, 4,5 puntos más que en 2019.

Al igual que muchas aerolíneas, Vueling se vio afectada en 2023 por problemas con los motores turbofán con engranajes de Pratt & Whitney. Mitigamos estos impactos mediante la optimización de nuestro plan de flota, el reequilibrio de la capacidad a lo largo de los meses, los arrendamientos de aeronaves con tripulación y otras medidas.

Nuestros empleados

Todo esto ha sido posible gracias al esfuerzo de todos los que forman parte de Vueling, que han gestionado el día a día de las operaciones sin dejar de contribuir a nuestra transformación.

En prueba de la responsabilidad y el cuidado con el que tratamos a nuestros empleados, y como parte de nuestro plan de transformación, continuamos mejorando nuestro entorno laboral. Por ejemplo, lanzamos un nuevo programa para la salud y el bienestar del personal, que llamamos “Make It Healthy”, y organizamos una serie de actividades fuera del trabajo para que las personas se relacionen, como nuestro primer Día de Familiares y Amigos de Vueling.

En 2023, logramos un hito fundamental: firmamos un nuevo convenio colectivo con los tripulantes de cabina y el personal administrativo en España que reconoce y premia su dedicación, manteniendo una estructura de costes sostenible. Nuestro objetivo sigue siendo alcanzar un acuerdo sostenible con nuestros pilotos en España lo que nos permitirá desbloquear nuestro potencial de crecimiento.

Redactamos un manifiesto para dejar claro nuestro compromiso con la diversidad, la igualdad y la inclusión. Este compromiso se refleja en el plan de igualdad que firmamos con nuestros sindicatos y en el Comité de Dirección de Vueling.

Nuestros clientes

Sabemos que los clientes tienen la posibilidad de elegir a la hora de volar, por lo que estamos totalmente centrados en ofrecer una experiencia que diferencie a Vueling de otras aerolíneas de bajo coste.

Además de ofrecer una de las redes más puntuales de Europa, también mejoramos la experiencia del cliente de Vueling de otras maneras. Mejoramos el uso de la tecnología biométrica en los aeropuertos de Barcelona, Madrid, Palma de Mallorca, Ibiza y Menorca, implementamos una nueva plataforma de redes sociales para hacer más eficiente nuestra gestión de expedientes y nos asociamos con empresas tecnológicas líderes en sus sectores para digitalizar nuestra atención al cliente y la gestión de interrupciones.

En reconocimiento a nuestro excelente servicio de atención al cliente, Sotto Tempo Advertising otorgó a Vueling el premio al Servicio de Atención al Cliente del Año (Customer Service of the Year) en la categoría de aerolíneas, basado en un estudio de mercado independiente.

Nuestro planeta

Aumentar el suministro y la adopción de combustibles sostenibles de aviación (SAF) es esencial para alcanzar el objetivo de cero emisiones netas de carbono de Vueling e IAG. Vueling mantuvo contactos con instituciones públicas y potenciales productores de SAF a través de talleres y giras de presentación para comunicar los beneficios que la producción de SAF puede generar para el medio ambiente, el empleo y la economía. Pusimos a disposición de nuestros clientes una nueva calculadora de CO₂ en línea que les

permite calcular su huella de carbono antes de decidir si pagar por SAF y captura de carbono. Nos dirigimos a todos los empleados de Vueling para recibir ideas creativas sobre cómo podemos promover aún más el desarrollo de los SAF.

También nos tomamos muy en serio nuestro compromiso con la sociedad. Las aerolíneas están en una posición única para facilitar ayuda humanitaria después de desastres naturales, y Vueling realizó misiones humanitarias a Turquía después de los terremotos de febrero, a Tenerife después del incendio forestal en agosto y a Marruecos después del terremoto de septiembre. También colaboramos con Make-A-Wish, Fundación Lovaas y Save the Children para apoyar a niños en situación de vulnerabilidad, y celebramos nuestro décimo año de colaboración con la Organización Nacional de Trasplantes de España.

De cara al futuro

Estamos orgullosos de los progresos que estamos logrando, pero somos conscientes de que todavía estamos a mitad de camino para alcanzar nuestro máximo potencial: ser la aerolínea líder de bajo coste en todos los mercados que decidamos atender. En este viaje, superaremos los desafíos de la industria, como los problemas del motor turbofán con engranajes. Necesitamos llegar a un acuerdo sostenible con nuestros pilotos en España como condición necesaria para invertir en el crecimiento y la flota de Vueling. Continuaremos con las muchas otras iniciativas de transformación que están dando resultados medibles.

En resumen, la transformación continúa. Es la forma en que estamos asegurando la competitividad de Vueling a largo plazo, y es lo que nos permitirá hacer aún más de lo que nos apasiona: conectar personas y lugares.

Arriba: Los aviones de nueva generación reducen el consumo de combustible y las emisiones de CO₂ en un 20% con respecto a sus predecesores.

Abajo a la izquierda: Vueling presentó una aplicación de eficiencia de combustible de Honeywell a todos sus pilotos, con el propósito de compartir datos operativos y buenas prácticas para mejorar la toma de decisiones en sus tareas diarias.

Abajo a la derecha: Vueling es la primera aerolínea europea y la primera aerolínea de bajo coste del mundo en obtener la certificación Top Employer.



Creando una Aer Lingus más fuerte



“Nuestra mayor programación veraniega de vuelos generó unos resultados sobresalientes que impulsaron la rentabilidad”.

Lynne Embleton

Presidenta y Consejera Delegada de Aer Lingus

9,9%

Margen de explotación antes de partidas excepcionales
+6,7 pts frente al año anterior

+4,4%

AKO, variación frente a 2019

82,6 gCO₂/pkm

Intensidad de carbono
-3,6% frente al año anterior

Descripción general

En el año 2023 se registró un crecimiento, tanto en capacidad como en beneficios, respaldado por la inversión en la transformación digital y la mejora de la experiencia del cliente. La fuerte demanda de viajes de ocio se tradujo en un verano excepcional, con los beneficios del tercer trimestre más altos de nuestra historia.

La recuperación de los viajes de negocios sigue siendo inferior a la de ocio, lo que ha presionado la rentabilidad en los meses de menor actividad y ha acentuado la estacionalidad de los resultados de Aer Lingus. Consolidamos nuestra posición de liderazgo en el Atlántico Norte; ahora tenemos el cuarto mayor número de destinos directos desde Europa a los EE.UU. Nos expandimos a ciudades secundarias, aprovechando la geografía y los servicios de control en origen para vuelos con destino a EE.UU. en nuestro *hub* de Dublín, e incorporamos una nueva ruta a Cleveland que funcionó muy bien en su primer año. En nuestra red europea, la demanda de los principales destinos de sol y las nuevas rutas en el Mediterráneo fue extraordinariamente fuerte, mientras que la reactivación de la demanda de escapadas a ciudades europeas también contribuyó a un excelente verano. El énfasis en el rendimiento operativo dio lugar a mejoras en los procesos y a una rápida recuperación de las interrupciones del servicio, como el corte que sufrió el control del tráfico aéreo del Reino Unido (NATS) en agosto. Sin embargo, la temporada veraniega fue compleja, sobre todo debido a la disponibilidad de aviones y a los continuos problemas de control del tráfico aéreo en Dublín, el Reino Unido y Francia.

Comenzamos 2023 con un nuevo anuncio de marca y eslogan, “You’re very welcome”, que pone de relieve la calidez de nuestro servicio y nuestros empleados. Estas acciones se reforzaron mediante formación para más de 2.500 empleados en la que se enfatizó el servicio al cliente como prioridad. La fortaleza de nuestra marca y las mejoras en la experiencia del cliente se reflejaron en un mayor *Net Promoter Score*.

Nuestros clientes

Llevamos a cabo una transformación significativa en nuestro Centro de Atención al Cliente tras el difícil reinicio posterior al COVID-19, y ahora estamos ofreciendo un servicio muy mejorado a los clientes. La inversión en tecnología, el cambio en los flujos de trabajo, el rediseño de procesos y la automatización mediante *bots* han reducido los tiempos de espera promedio a menos de dos minutos, con el 90% de las llamadas dirigidas al agente adecuado. Los índices generales de satisfacción de los clientes son ahora un 30% más altos que en 2022.

Nuestra inversión en mejoras digitales también está marcando la diferencia para nuestros clientes; así, hemos ampliado la información y las funciones disponibles en nuestra aplicación, lo que se traduce en una mejor experiencia el día del viaje. Nuestra capacidad para seguir mejorando la experiencia del cliente se ha incrementado ostensiblemente con la introducción de Salesforce, que nos permite conocer más a fondo a nuestros clientes y ofrecer una experiencia personalizada y digital en todas las etapas de su viaje.

Premiar la fidelidad también es importante para los clientes. Hemos seguido colaborando estrechamente con IAG Loyalty para mejorar nuestras ofertas y servicios a los miembros de AerClub, una alianza eficaz que nos ha permitido incrementar el número de miembros de AerClub hasta 2,4 millones de clientes, un 28% más que en 2022.

Nuestros empleados

Nuestros profesionales se esfuerzan todos los días por cumplir con nuestros clientes. Son las personas que hacen posible nuestra actividad. En 2023, seguimos mejorando la comunicación y el diálogo con nuestros empleados. Nuestra ambición es crear un entorno inclusivo, en el que nuestra plantilla esté comprometida con nuestra estrategia y recomiende Aer Lingus como lugar para trabajar. Queremos que todos se sientan capacitados para hacer suya la promesa de la marca: “Simplemente somos personas que hacemos todo lo posible por las personas que vuelan con nosotros”. También lanzamos AerWaves, una nueva plataforma digital de comunicación para el conjunto de la empresa. Después de solo tres meses, más de dos tercios de nuestros empleados se han dado de alta. Eso nos permite compartir conocimientos a la vez que fomentamos el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo en la aerolínea. En respuesta a los comentarios recibidos, también hemos creado un Centro de Ideas donde los empleados pueden aportar sugerencias para la mejora continua en toda la empresa.

También hemos logrado avances significativos en las relaciones laborales, comenzando con un nuevo acuerdo salarial con el personal de asistencia en tierra de Dublín y, posteriormente, con los tripulantes de cabina con base tanto en Irlanda como en Mánchester. Es importante destacar que alcanzamos un acuerdo salarial con nuestros ingenieros de mantenimiento de líneas que nos ayudará a retener y atraer talento, al tiempo que

brindará una mejor cobertura laboral para respaldar nuestras operaciones.

Tras el rechazo por parte de los pilotos de una recomendación del tribunal salarial, Aer Lingus y los representantes de este colectivo (IALPA) iniciaron nuevas conversaciones en el seno de la Workplace Relations Commission (el servicio de conciliación laboral de Irlanda).

Como parte de nuestra misión de mejorar la diversidad y la inclusión, en Aer Lingus hemos hecho mucho hincapié en la contratación de mujeres piloto. Aer Lingus ocupa el tercer lugar en el mundo por porcentaje de mujeres piloto (11% de nuestro total) y estamos decididos a aumentarlo, comenzando con el importante salto que experimentaron las solicitudes presentadas por mujeres para nuestro Future Pilot Programme en 2023.

Nuestro planeta

Se dieron nuevos pasos en nuestro compromiso con la sostenibilidad, y nos complace haber obtenido la certificación de Evaluación Ambiental (IEnvA) Fase 2 de IATA.

En 2023, Aer Lingus se convirtió en la primera aerolínea con vuelos a Irlanda que separa y recicla los residuos a bordo. Ahora reciclamos los residuos de más del 90% de los vuelos de corto radio a Irlanda y hemos completado pruebas en rutas de largo radio, con el objetivo de reciclar el 20% de los residuos a bordo antes de que concluya 2024.

Otros pasos importantes en nuestro camino hacia la sostenibilidad en 2023 fueron la inversión en dos nuevos aviones Airbus A320neo y la introducción de aceite vegetal hidrotratado (HVO) para sustituir el diésel en nuestros vehículos terrestres de la zona de operaciones en el aeropuerto de Dublín.

De cara al futuro

En 2024 mantendremos nuestro liderazgo en el Atlántico Norte desde Dublín; al mismo tiempo, seguiremos ofreciendo una programación de vuelos atractiva para los viajes de ocio europeos.

El aeropuerto de Dublín ha presentado una propuesta de planificación para aumentar el límite de pasajeros en el aeropuerto, de

32 millones a 40 millones de pasajeros al año. Aer Lingus ha apoyado la propuesta y está dialogando con los grupos de interés sobre las medidas necesarias para permitir el futuro crecimiento de Aer Lingus en Dublín. La aerolínea también ha apoyado la relajación de las restricciones a los vuelos nocturnos en el aeropuerto. Ambas cuestiones se encuentran actualmente en el proceso de planificación y el plazo y la forma de resolución son inciertos.

El programa de transformación de Aer Lingus está muy avanzado y están preparándose muchos más proyectos de cara a 2024, que abarcan el desarrollo de *hubs*, la profundización de las alianzas, la modernización tecnológica, el refuerzo de los datos y la digitalización y la inversión en el personal.

Estamos comprometidos con el desarrollo de Aer Lingus como una aerolínea en crecimiento, rentable y centrada en el cliente, con una marca fuerte y un excelente lugar para trabajar.



Arriba: Celebrando el orgullo irlandés como patrocinador oficial de la selección irlandesa de rugby

Derecha: En junio de 2023, Aer Lingus transportó a nuestro socio Special Olympics Team Ireland a los Juegos Mundiales. 73 atletas del equipo de Irlanda y un equipo de apoyo de 36 personas viajaron a Alemania para participar en una de las mayores pruebas deportivas inclusivas del mundo.



Un año récord, y no será el último

IAG Loyalty



“En 2023, nuestro negocio alcanzó nuevas cotas una vez más. Se emitieron y canjearon más Avios que nunca”.

Adam Daniels
Presidente y Consejero Delegado
de IAG Loyalty

21,7%

Margen operativo antes de partidas excepcionales
-6,7 pts frente al año anterior

81,0%

Ingresos facturados de socios externos
+1,0 pto frente al año anterior

142.800 millones

Total de Avios emitidos
+36% frente al año anterior

Descripción general del negocio

En 2023, volvimos a registrar cifras récord, ya que mejoramos sustancialmente nuestra propuesta central para el cliente y expandimos nuestro negocio en nuevas direcciones.

Experimentamos un crecimiento récord tanto en la obtención como en el canje de Avios, impulsado por las nuevas oportunidades que estamos creando para nuestros clientes. También estamos llevando a cabo la transformación de las capacidades de IAG Loyalty en materia de datos, lo que representa una gran oportunidad para impulsar nuestro negocio descubriendo oportunidades para dirigirnos mejor a los clientes potenciales. Los socios externos siguen representando más del 80% de nuestros ingresos facturados. Con el regreso de la acumulación de recompensas en vuelos y el aumento de los canjes, nuestro margen de explotación continúa normalizándose hasta los niveles anteriores a la COVID-19 y ahora se sitúa en el 22%. Estamos desarrollando los Avios para que sean una moneda internacional y una nueva asociación con Finnair hará que la aerolínea adopte Avios como su moneda a partir de 2024. Nuestro último lanzamiento comercial, The Wine Flyer, experimentó un fuerte crecimiento de los ingresos este año. Seguimos comprometidos con el lanzamiento de otro nuevo negocio en 2024, bajo la dirección de nuestro nuevo Director de Crecimiento.

Nuestros empleados

Nuestro compromiso con una propuesta atractiva para las personas siguió respaldando el éxito de IAG Loyalty en 2023. Sobre la base de nuestro plan de personal, que abarca el desarrollo del talento, la experiencia de los empleados y la cultura, seguimos centrados en atraer, desarrollar y retener profesionales comprometidos para impulsar nuestros ambiciosos planes de crecimiento. Seguimos estando agradecidos a nuestros empleados por todo su arduo trabajo este año.

Como parte de nuestra estrategia centrada en las personas, formamos “escuadrones” de empleados dedicados a misiones como Causas Benéficas, Igualdad, Diversidad e Inclusión (EDI) y nuestro

reciente traslado de centro de trabajo. Estas misiones permiten a los empleados reforzar su vínculo con IAG Loyalty y desempeñar su papel en la mejora de la experiencia general.

Entre los hitos, cabe destacar la selección de un nuevo socio para causas benéficas, Winston's Wish, para el que hemos recaudado casi 50.000 libras esterlinas hasta ahora, y un calendario de actividades y momentos en el ámbito EDI que importan y que estimulan un fuerte sentido de pertenencia.

Nuestros indicadores de escucha a los empleados muestran que los trabajadores de IAG Loyalty tienen un fuerte sentido de pertenencia y se sienten capacitados para contribuir al éxito del negocio de múltiples formas. De cara a 2024, el plan de personal seguirá siendo parte integral del crecimiento de IAG Loyalty.

Nuestros clientes

En 2023, nuestro programa experimentó un crecimiento significativo en la participación de los miembros en comparación con nuestros máximos anteriores de 2019. Por ejemplo, los miembros están acumulando un 29% más de Avios y canjeando un 35% más de Avios de media que en 2019.

En 2023, lanzamos vuelos exclusivos con Avios con British Airways, con el 100% de los asientos disponibles exclusivamente para los miembros de Executive Club que canjeen sus Avios. También lanzamos Avios Balance Booster, que permite a los clientes pagar para multiplicar una, dos o tres veces los Avios que han acumulado recientemente. Estamos encantados con la respuesta de nuestros clientes a ambos productos.

También completamos la transición de todos los programas de fidelización de las aerolíneas de IAG a un modelo de obtención de Avios basado en el gasto. Este sistema es más simple y justo, y esperamos que la participación de los miembros aumente aún más como resultado.

Seguimos añadiendo a nuestro ecosistema socios que permiten acumular Avios, además de ampliar nuestra relación con socios más recientes como Uber. Este año hemos puesto en marcha seis nuevas colaboraciones que ofrecen a nuestros clientes la posibilidad de conseguir Avios con nuevos establecimientos comerciales y proveedores de servicios financieros en varios países. La facturación total de nuestra tarjeta de crédito de marca compartida de American Express y British Airways creció más del 19% este año. El gasto en nuestra cartera de tarjetas en el Reino Unido equivale actualmente a más del 1% del PIB del Reino Unido.

Nuestro planeta

En 2023 se ha producido un crecimiento sostenido de las donaciones de los miembros a organizaciones benéficas. Los miembros de Iberia Plus, a través de Avios Solidarios, han realizado generosas donaciones para apoyar a la organización no gubernamental de su elección. Los miembros del Executive Club de British Airways han seguido apoyando causas a través del BA Better World Community Fund utilizando Avios. Esta iniciativa se

puso en marcha en noviembre de 2022, con más de 200.000 libras esterlinas recaudadas a través de una combinación de donaciones de Avios de los miembros y aportaciones por el mismo importe de IAG Loyalty.

A partir de noviembre de 2023, los miembros de British Airways Executive Club pueden contribuir al fondo de combustibles sostenibles de aviación de British Airways utilizando sus Avios a bordo de vuelos de corto radio a través del High Life Café.

Continuaremos ampliando las formas en que el programa de fidelización puede usarse para el bien, proporcionando más formas de aportar a la sociedad y reconociendo y recompensando a los clientes que decidan hacerlo.

De cara al futuro

Continuaremos desarrollando nuestro negocio principal en 2024; para ello, evolucionaremos nuestra propuesta al cliente y brindaremos a nuestros miembros más oportunidades para que obtengan y gasten Avios en experiencias gratificantes. También invertiremos en la expansión hacia nuevas áreas. Esperamos que este crecimiento plantee nuevos desafíos operativos y, al mismo tiempo, trabajaremos para gestionar un negocio que es cada vez más complejo. Nuestro objetivo es mantener márgenes sólidos al mismo tiempo que nos proponemos lograr un crecimiento de dos dígitos y ser un elemento esencial de la rentabilidad general del Grupo.

Arriba: Incentivar a los miembros con las mejores experiencias del mundo. Más disponibilidad, más posibilidades de elección y más fácil que nunca: las opciones de recompensa con Avios crecen en todas las direcciones para los miembros.

Abajo a la izquierda: The Wine Flyer es un servicio en línea de entrega de vino a domicilio disponible para los miembros del programa de fidelización.

Abajo a la derecha: El director comercial, Rob McDonald, intervino en el encuentro más importante de Skift.



Convertir la visión en transformación




“Nuestro viaje de transformación en 2023 se centró en nuestros clientes y nuestro equipo. Hemos logrado un avance sustancial, mejorando continuamente la experiencia de nuestros clientes y fomentando un lugar de trabajo en el que prospera el talento”.

David Shepherd
Director General de IAG Cargo

Descripción general del negocio

Sin duda, nuestra estrategia se ha puesto a prueba durante 2023, pero el aumento de la capacidad de *handling premium*, la mejora de la productividad en nuestras operaciones y un sólido programa de transformación se han combinado para ofrecer unos resultados sólidos frente al mercado. Me gustaría agradecer a todos nuestros empleados de todo el mundo por su gran esfuerzo y sus contribuciones para que hayamos logrado este resultado. El crecimiento previsto de la oferta impulsado por el repunte de la capacidad mundial de pasajeros, combinado con una disminución de la demanda mayor de lo esperado, ha dado lugar al entorno más débil en el mercado mundial de carga aérea desde la crisis financiera mundial de 2009. El consiguiente descenso de los precios desde los máximos de la pandemia se ha dejado sentir en todo el mundo, aunque estos no han caído hasta los niveles anteriores a la pandemia.

Hemos obtenido ingresos un 3,5% superiores a los niveles anteriores a la pandemia de 2019, con un 14,4% menos de toneladas-kilómetro ofertadas (ATK), a pesar de que la composición de la red fue perjudicial en relación con 2019, ya que los vuelos asiáticos se vieron obstaculizados por el aumento de la duración de los vuelos debido al conflicto de Ucrania. Hemos continuado con nuestra ambiciosa estrategia de transformación, inaugurando nuestras nuevas operaciones *premium* en Londres Heathrow, que mejoran específicamente nuestra oferta para el sector farmacéutico, al tiempo que reconectamos con los clientes y mejoramos tanto la productividad como la calidad del producto.

Nuestros empleados

Hacer de IAG Cargo un gran lugar para trabajar sigue siendo una de las principales prioridades. En 2023, invertimos en nuestro personal de varias formas: renovamos las instalaciones, mejoramos la impartición de formación y seguimos impulsando un cambio cultural basado en nuestros valores fundamentales.

Lanzamos nuestro nuevo programa estrella de desarrollo, *Leading the Way*, con el apoyo de un nuevo centro de aprendizaje en nuestra sede. Más de 500

empleados de 13 países asistieron al curso de forma presencial en 2023.

Lanzamos *Pride in Our People*, el primer programa de reconocimientos personales de IAG Cargo que premia la dedicación de seis personas que cumplen con nuestros valores y muestran actitudes decididas, acciones colaborativas, mentes curiosas y un orgullo sincero, con dos premios especiales para la estrella emergente y el liderazgo.

Estamos logrando progresos significativos en nuestro compromiso con la Igualdad, la Diversidad y la Inclusión (EDI, por sus siglas en inglés) al promover la paridad de género en una industria en la que tradicionalmente ha sido más difícil hacerlo. Esto incluye nuestro apoyo a los Premios a la Mujer en el Transporte y la Logística 2023. Ocupamos el segundo lugar en el *Lead5050 Equity Index 2022/23* y fuimos finalistas en dos categorías en los Premios de Aprendizaje Multicultural 2023.

Nuestros clientes

Durante 2023, nuestra red se amplió, dimos la bienvenida a China después de casi dos años, abrimos Cincinnati, un importante centro de comercio electrónico, añadimos un nuevo servicio entre Doha y Madrid, y aumentamos la capacidad a Accra. A través de nuestro programa *Partner Ready*, nos asociamos con otras compañías aéreas para vender rutas interlínea de forma más conectada, haciendo crecer de este modo nuestra red y ofreciendo nuevas rutas a nuestros clientes, mejorando la oferta disponible en el mercado.

Invertimos considerablemente en nuestras capacidades de *handling* de carga, abriendo una instalación de carga *premium* semiautomatizada de última generación en Londres Heathrow, de más de 10.000 m², lo que nos ha permitido duplicar el volumen de productos exprés, farmacéuticos y especializados que gestionamos todos los días. El edificio, con temperatura controlada, incluye un Centro de Calidad de Clima Constante (CCQC) para productos farmacéuticos. Las ventas de nuestro producto para el transporte de carga sensible a la temperatura, que es un área prioritaria para IAG Cargo, experimentó una mejora del 17,9% en 2023 en comparación con 2022.

En nuestro *hub* de Madrid, se ha realizado una inversión de 1 millón de euros en productos perecederos que ha ampliado nuestra capacidad de *handling*. Introdujimos las tarifas *spot* dinámicas en 2023. Esta función utiliza inteligencia artificial (IA) y tecnología analítica predictiva para garantizar que nuestros precios sigan siendo relevantes y óptimos en todos los puntos de venta. Hemos ampliado nuestros canales de distribución y aumentado las reservas digitales a lo largo del año, y nuestro desarrollo continuo en esta área nos llevará hacia una capacidad de distribución digital más completa.

Nuestro planeta

Estamos orgullosos de ser una empresa socialmente responsable que ha asumido el compromiso real de tener un impacto positivo en las comunidades en las que desarrollamos nuestra actividad.

En 2023, pusimos en marcha una respuesta humanitaria de emergencia para ayudar a varias organizaciones benéficas a enviar ayuda a Turquía tras el devastador terremoto. En el marco de nuestra iniciativa Day to Make a Difference, ya en su segundo año, los empleados contribuyeron a diversos proyectos comunitarios, desde la renovación de jardines comunitarios descuidados hasta el apoyo a una ONG infantil en la India.

Colaboramos con el Museo de Historia Natural de Londres para transportar el molde y los fósiles de uno de los dinosaurios más grandes del mundo desde Buenos Aires hasta la capital británica, para su exposición educativa "Titanosaurio: La vida del dinosaurio más grande".

Ampliamos nuestros programas de pruebas de vehículos eléctricos e híbridos con el objetivo de reemplazar todas las unidades diésel existentes en nuestros recintos. Además, reforzamos nuestro compromiso con las necesidades de infraestructura ampliando la disponibilidad de estaciones de carga eléctrica para nuestros clientes, empleados y visitantes.

En 2023, ayudamos a varios clientes a reducir sus emisiones de carbono de Alcance 3 en más de 90.000 toneladas, a través de la compra de combustibles sostenibles de aviación. Estamos acelerando la digitalización de todos los documentos en todo nuestro negocio, ayudando a los clientes en la transición a e-Airway Billing (eAWB) con la meta de llegar al 100% lo más rápido posible. La digitalización de la documentación no solo es positiva para el medio ambiente, sino que ofrece un servicio integral más fluido para los clientes que mejora la calidad de los mensajes y los datos al reducir la posibilidad de error humano.

De cara al futuro

Nuestros resultados de 2023 son una demostración de resiliencia en un contexto caracterizado por unas condiciones económicas y de mercado difíciles. Continuaremos impulsando nuestro ambicioso programa de transformación a medida que creamos un negocio más moderno, digital y ágil. Estoy seguro de que, manteniendo el foco en estas prioridades, podemos fortalecer nuestra posición y crear una comunidad de trabajo que disponga de las condiciones y el compromiso adecuados para cumplir con nuestros clientes y garantizar que somos su opción preferida para el transporte aéreo de carga.

Arriba: Nuestra nueva nave en el aeropuerto de Londres Heathrow mejora nuestra oferta farmacéutica.

Abajo a la izquierda: IAG Cargo apoya los Premios a la Mujer en el Transporte y la Logística de 2023.

Abajo a la derecha: Hacer de IAG Cargo un gran lugar para trabajar sigue siendo una prioridad absoluta.



Impulsando la automatización, la optimización de procesos y la sostenibilidad

IAG GBS



“Al centrarnos en mejorar el rendimiento a través de la automatización y la estandarización, hemos optimizado los procesos para aportar una mayor eficiencia a nuestra plataforma central e impulsar las metas de sostenibilidad del Grupo”.

Jorge Saco

Director de Información, Compras, Servicios e Innovación

Descripción general del negocio

En 2023, IAG GBS ha seguido trabajando en colaboración con el Grupo para proporcionar servicios, soluciones y análisis excelentes basados en los datos, la innovación y la tecnología.

Mediante el aprovechamiento de nuestra posición única como centro de datos dentro del Grupo, hemos seguido generando valor y proporcionando soluciones para permitir que IAG y todas nuestras compañías operadoras prosperen.

Nuestros empleados

Nuestro personal está en el centro de todo lo que hacemos, y estamos agradecidos de contar con un equipo tan profesional e implicado en IAG GBS.

Hemos seguido atrayendo, vinculando, desarrollando y reteniendo expertos para mejorar aún más nuestro equipo de alto nivel. Mejoramos nuestra Academia de Aprendizaje, con capacitación y desarrollo a medida para nuestros empleados.

Introducimos un marco de primeros auxilios de salud mental en todos nuestros centros que brinda apoyo a nuestro personal y también nuestro Programa BeWell, que sensibiliza y brinda apoyo en materia de bienestar emocional, físico, económico y ambiental. Hemos puesto en marcha nuevas políticas de permisos para proporcionar flexibilidad y promover un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.

Nos esforzamos por prestar servicios ágiles y eficientes para ofrecer una experiencia excepcional a los trabajadores, respaldada por una cultura de compromiso, innovación y ambición.

Nuestros clientes

IAG GBS ha avanzado en la mejora y automatización de los sistemas financieros y los procesos de negocio para aportar más valor al Grupo, proporcionando una mayor transparencia y eficiencia, así como una mejor gestión y control de los contratos. Hemos seguido explotando nuestros datos y conocimientos para optimizar nuestros procesos y ofrecer una mejor relación coste-beneficio, tanto en las actividades transaccionales como en las de elaboración de informes para el Grupo.

Nos hemos centrado en maximizar e impulsar la reducción de los costes de proveedores en todo el Grupo, implantando para ello informes transparentes y granulares sobre la evolución de esta partida de gasto. Seguimos digitalizando los procesos de compras con nuevos sistemas integrales y sistemas de seguimiento más eficientes, utilizando datos y análisis para generar más oportunidades de ahorro de costes.

Nuestro planeta

IAG GBS continúa apoyando el cumplimiento del compromiso de IAG en materia de emisiones de Alcance 3. Estamos trabajando con EcoVadis y nos hemos centrado en conseguir que nuestros proveedores mejoren su sostenibilidad para garantizar que el Grupo esté en disposición de lograr las cero emisiones netas en 2050 en todos los productos y servicios proporcionados a IAG.

Estamos implantando una herramienta de contabilidad de carbono para brindar datos objetivos que calculen nuestra huella de carbono y la de nuestra cadena de suministro.

Hemos estado a la vanguardia de la innovación en sostenibilidad dentro de la industria de las aerolíneas, diseñando y aportando soluciones como la compra de combustible sostenible de aviación y ensayando el uso de vehículos autónomos para innovar las operaciones de asistencia en tierra.

De cara al futuro

En 2023 se ha iniciado el viaje de maduración de las capacidades de IA y automatización para replantear y transformar cada área del negocio. Nuestra plataforma de servicios, que aprovecha datos, tecnologías y procesos comunes, aportará más información operativa y financiera para maximizar el valor en todas las compañías operadoras del Grupo.

Fortaleciendo nuestras operaciones e innovando para el futuro

IAGTech

Descripción general del negocio

Durante 2023, aumentamos significativamente la resiliencia y la eficiencia operativa de nuestros sistemas informáticos, asegurándonos de que estuvieran disponibles cuando nuestros clientes los necesitaran, lo que se tradujo en una mayor estabilidad en la temporada alta de viajes del verano que en 2022, con menos incidentes de interrupción.

Invertimos considerablemente en herramientas y conocimientos sobre ciberseguridad para mantener seguros nuestros datos y nuestro parque informático. Continuamos apuntalando el futuro modernizando aún más nuestro parque informático y subsanando la obsolescencia, realizando progresos constantes en nuestra migración a la nube y avanzando hacia la finalización en 2024. Aumentamos nuestra inversión en la transformación tecnológica de nuestra plataforma comercial y la experiencia del cliente, así como en la optimización de las operaciones y en la eficiencia y los habilitadores de las TI.

También invertimos en nuestras capacidades de Inteligencia Artificial (IA) y en datos y análisis. Reunimos a un nuevo equipo IAG.ai y lanzamos un nuevo laboratorio en Londres para promover y fortalecer nuestras metas en materia de innovación y capital riesgo.

Nuestros empleados

Continuamos evolucionando nuestro modelo operativo de TI para responder a las necesidades cambiantes del negocio y a las nuevas formas de trabajar, sin dejar de aportar valor al Grupo. Mediante el uso de metodologías ágiles y equipos orientados a productos, podemos aumentar el ritmo de la innovación digital y su puesta a disposición de nuestros clientes.

Dimos la bienvenida a una nueva promoción de titulados universitarios a nuestros equipos este año, mientras que nuestra generación de 2022 continuó adquiriendo una valiosa experiencia a través de sus puestos elegidos. Nuestra generación de titulados universitarios de 2021 completó su programa y estamos orgullosos de que 13 de 14 de ellos hayan encontrado puestos indefinidos dentro del Grupo. Además, todos nuestros empleados

en prácticas de 2021 completaron sus programas y encontraron puestos en IAG Tech.

Reclutamos talento para fortalecer aún más nuestros equipos y asegurarnos de que tenemos las capacidades adecuadas para respaldar nuestras operaciones en todo el Grupo, en particular científicos e ingenieros de datos; en este sentido, realizamos 114 nuevas contrataciones en IAG Tech.

Además, proporcionamos más formación y desarrollo a nuestro personal, como apoyo y orientación para cuidar la resiliencia personal durante los periodos de máxima actividad.

Ninguno de los avances que logramos en 2023 habría sido posible sin el compromiso y la profesionalidad de nuestros empleados.

Nuestros clientes

Realizamos importantes inversiones en la modernización de las plataformas de las aerolíneas y el programa de fidelización y las nuevas funciones aportan verdadero valor. Por ejemplo:

- revisamos y mejoramos continuamente los controles de seguridad electrónica que utilizamos para proteger nuestros datos e infraestructuras de ciberataques;
- estamos transformando nuestras plataformas comerciales para ofrecer ofertas y experiencias mejores y personalizadas a nuestros clientes, al tiempo que invertimos en la optimización de las operaciones y en la eficiencia y los habilitadores de TI; y
- seguimos invirtiendo en nuestra infraestructura para ofrecer servicios rápidos, fiables y seguros a nuestros clientes.

Continuamos actualizando los dispositivos móviles entre los empleados en contacto con los clientes y en las áreas de administración para aprovechar aún más la digitalización y brindar un mejor soporte a nuestras operaciones y clientes.

Nuestro planeta

Nuestros equipos de innovación continuaron buscando nuevas formas de mejorar nuestra sostenibilidad ambiental, tejiendo colaboraciones en toda la organización para acelerar el diseño de

prototipos, realizar pruebas y escalar soluciones exitosas que pueden generar el mayor impacto. Nuestro equipo de Hangar 51 Ventures completó varias operaciones con *startups* que desarrollan nuevas tecnologías para combustibles sostenibles de aviación (SAF), vehículos impulsados por hidrógeno y operaciones aeroportuarias para reducir los residuos.

Con el desarrollo de nuestras capacidades de datos y análisis en todo el Grupo, estamos equipando a los responsables de la toma de decisiones empresariales con herramientas y conocimientos sobre la eficiencia de los vuelos y la optimización del mantenimiento para posibilitar la reducción de emisiones.

Nos hemos comprometido a utilizar la IA de forma ética y sostenible, con una gobernanza activa para garantizar la adhesión a estos principios. Nuestro objetivo es convertirnos en un líder en IA responsable dentro de nuestro sector para aumentar la productividad, transformar la experiencia del cliente, optimizar las operaciones y eliminar el trabajo manual. A través de la IA, queremos que las personas sean valoradas por su curiosidad y creatividad, y no por su capacidad para imitar a los robots.

No dejamos de buscar formas de reducir la huella de carbono y los costes energéticos de nuestro parque informático, por ejemplo, mediante la retirada del servicio de sistemas convencionales y la migración a la nube.

De cara al futuro

Continuaremos invirtiendo en ciberseguridad para aprovechar el trabajo ya realizado y estar al día de las cambiantes ciberamenazas a las que nos enfrentamos. A medida que sigamos eliminando la obsolescencia, aumentaremos nuestra inversión en transformación en los próximos años. Maduraremos nuestras capacidades de IA y automatización, y utilizaremos datos y análisis para ofrecer información que respalde mejor todas las áreas de nuestro negocio, acelere la innovación y mejore la toma de decisiones basadas en hechos. Impulsadas por las inversiones en capital riesgo, nuestra tecnología e innovación ampliarán los límites actuales en sostenibilidad, automatización y experiencia del cliente.

Desarrollo de nuestra propuesta de largo radio en Barcelona



“Seguimos creciendo como empresa y fortaleciendo las conexiones intercontinentales de Barcelona. Nuestro compromiso nos ha permitido convertirnos en la aerolínea líder de largo radio en Barcelona”.

Fernando Candela
Consejero Delegado de LEVEL

Descripción general del negocio

En 2023, LEVEL fue la aerolínea líder en largo radio en el Aeropuerto Josep Tarradellas Barcelona - El Prat. Esto confirma nuestro claro compromiso con el desarrollo del aeropuerto de Barcelona como *hub* y el fortalecimiento de las conexiones intercontinentales a través del crecimiento sostenido de nuestras rutas, que conectan Barcelona con América sin escalas. Aumentamos nuestra capacidad en un 33,1% en comparación con el año anterior, lo que equivale a 183.000 plazas adicionales. Este aumento de la capacidad también ha sido posible gracias a la incorporación de un quinto avión a nuestra flota.

Durante 2023, transportamos un 40,5% más de clientes que en 2022, con una puntualidad media dentro de los 15 minutos siguientes del 87,3%. LEVEL suministró más de una cuarta parte de las plazas entre Barcelona y Estados Unidos y casi la mitad de las plazas con destino a América del Sur. Somos el único operador del mercado en cinco de los seis destinos a los que volamos.

Nuestros empleados

En nuestro sexto aniversario, en junio de 2023, lanzamos nuestros nuevos uniformes. El proyecto ha sido fruto de la colaboración entre todas las áreas, incluida las tripulaciones de LEVEL, en colaboración con la Escuela Superior de Diseño de Barcelona, como muestra de nuestro compromiso con la ciudad. Los uniformes se fabrican íntegramente en la zona. El resultado refleja la propuesta de valor de la aerolínea, 'Fly your Way', que brinda una experiencia a medida de acuerdo con las necesidades de cada cliente. Una vez más, LEVEL demuestra que el compromiso de su equipo está en el centro de todas sus decisiones.

Nuestros clientes

Escuchamos a nuestros clientes y continuamos enriqueciendo y mejorando la experiencia a bordo a través de nuevos contenidos de entretenimiento, como bienestar, *mindfulness* y yoga. Además, mejoramos nuestro sistema de conexión WiFi, que ahora ofrece un servicio de mensajería gratuito a todos nuestros pasajeros. En 2023 hemos renovado nuestra oferta de menús, que incluye guiños a la gastronomía local de todos los destinos en los que operamos. En 2023, casi el 45% de nuestros pasajeros utilizaron esta plataforma y dos de cada tres personas que tenían una comida incluida en su vuelo personalizaron su menú.

Nuestro planeta

Implementamos tecnología para aumentar nuestra eficiencia y contribuir a nuestros objetivos de sostenibilidad. La personalización nos permite optimizar la carga a bordo, reduciendo no solo el peso y los residuos generados, sino también el desperdicio de alimentos. Recalculamos las necesidades de combustible 30 minutos antes de la salida de cada vuelo en función de la carga final de la aeronave y de una previsión meteorológica actualizada, lo que ha supuesto una reducción del 3% de nuestras emisiones de CO₂ y una mejora del 9,8% con respecto al objetivo inicialmente previsto para 2023.

De cara al futuro

LEVEL ha iniciado los trámites para obtener su propio Certificado de Operador Aéreo (AOC) y un plan de expansión de flota que contempla llegar hasta ocho aviones en 2026. Seguiremos estimulando el crecimiento a través del fortalecimiento y la ampliación de nuestra oferta y de nuestro número de destinos para consolidar nuestro liderazgo en Barcelona. Con todo ello, LEVEL seguirá apoyando e impulsando alianzas con socios estratégicos en Barcelona, nuestro centro de operaciones, para seguir exportando el talento de la ciudad.



La sostenibilidad respalda nuestro propósito



2023 ha sido otro año muy importante en nuestro camino para convertirnos en un líder dentro de la industria en materia de sostenibilidad como hacia nuestra meta primordial de alcanzar las cero emisiones netas en 2050.

El resumen que figura a continuación presenta los aspectos más destacados del programa de sostenibilidad de IAG en 2023, que hace hincapié en el aumento del uso y el suministro de combustible sostenible de aviación (SAF), la consolidación de nuestro marco de gobierno en torno a las iniciativas principales en materia de sostenibilidad y la mejora de la divulgación y presentación de la información sobre sostenibilidad.

Contenido de esta sección

A. Planeta

Esta sección incluye: datos más destacados del resumen de Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD), plan de transición, indicadores y avances, iniciativas de reducción de emisiones, análisis de escenarios, riesgos y oportunidades, diálogo con los grupos de interés, residuos, iniciativas de ruido y calidad del aire.

B. Personas y prosperidad

Esta sección incluye: indicadores clave y avances, salud, seguridad y bienestar, derechos humanos y esclavitud moderna, diversidad, igualdad e inclusión, diálogo con las comunidades y apoyo a organizaciones benéficas.

C. Principios de gobierno

Esta sección incluye: estrategia de sostenibilidad, marcos de gobierno, gestión de la plantilla, gestión de la cadena de suministro, ética e integridad, gestión de riesgos ASG, gestión de informes y datos y conformidad con las normas GRI y SASB.

El contenido íntegro de este informe de sostenibilidad se incluye en el Estado de Información No Financiera (EINF) de IAG, que ha sido sometido a una verificación independiente limitada y de acuerdo con las normas ISAF3000 (revisada).

El indicador medioambiental más relevante de IAG es el referido a las emisiones de Alcance 1 y cada año recibe una evaluación adicional durante los seis meses siguientes a la publicación de este informe de conformidad con lo establecido por el régimen de comercio de derechos de emisión (RCDE) de la UE, Suiza y Reino Unido, y el sistema internacional de compensación y reducción de emisiones de carbono para la aviación internacional (CORSA). Cualquier cambio sustancial se reflejará en futuros informes.

El cumplimiento de las normas y marcos específicos se enumera en los títulos de las secciones pertinentes y se resume en la sección C.8. Aunque IAG no se ajusta a las normas GRI (*Global Reporting Initiative*) esenciales o exhaustivas, sí aplica las normas GRI que son de obligado cumplimiento según la Ley 11/2018 española. Además, ha decidido ajustarse voluntariamente a otras normas GRI en asuntos materiales.

Inversiones en SAF

1.000 millones de dólares

Inversión total en SAF a 31 de diciembre de 2023, de la que el 86% corresponde a compromisos futuros¹

Intensidad de carbono

80,5 gCO₂/pkm

-3,6% anual y en camino de superar nuestro objetivo de 80 gCO₂/pkm en 2025

Marco de gobierno

7.500+

Directivos y ejecutivos con incentivos anuales ligados al clima

Cadena de suministro

100%

de proveedores evaluados en materia de riesgos de sostenibilidad

¹ Basado en un precio estimado del combustible para aviones de 800 dólares por tonelada y márgenes contratados para la producción de SAF.

Nuestra visión

Ser el grupo de aerolíneas líder mundial en materia de sostenibilidad.

Nuestra estrategia

Contribuir a los nueve indicadores de liderazgo en sostenibilidad que se enumeran en la sección C.1 Marco de gobierno de la sostenibilidad.

Nuestro marco de gobierno

Supervisión a nivel del Consejo	Supervisión del Comité de Dirección de IAG	Supervisión de las compañías operadoras	Alineación intragrupo
<ul style="list-style-type: none"> Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa (SECR) Comisión de Auditoría y Cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Directora de Personas, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad (CPCASO) 	<ul style="list-style-type: none"> Los comités de dirección supervisan programas de sostenibilidad a medida 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de sostenibilidad del Grupo Actualizaciones del equipo de sostenibilidad del Grupo Equipos de trabajo para iniciativas sostenibles clave

Nuestras cuestiones e iniciativas principales

IAG adopta un enfoque integral de la sostenibilidad¹.

A. Planeta B. Personas y prosperidad C. Principios de gobierno

Cuestiones materiales clave

<ul style="list-style-type: none"> Reducir nuestro impacto climático Influir y dar forma a las políticas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> Diálogo con los empleados Crear un lugar de trabajo diverso, e integrador 	<ul style="list-style-type: none"> Invertir en el futuro Planificar operaciones resistentes al cambio climático Trabajar con proveedores
---	--	---

Políticas clave

<ul style="list-style-type: none"> Política de sostenibilidad medioambiental 	<ul style="list-style-type: none"> Política de Equidad, Diversidad e Inclusión (EDI) Declaración sobre la esclavitud moderna y la lucha contra la trata de seres humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Código de conducta Código de conducta para proveedores Política contra el soborno y la corrupción Política de denuncia de irregularidades Política de divulgación de información corporativa y diálogo con los accionistas
---	--	--

Iniciativas anuales

<ul style="list-style-type: none"> Estrategia <i>Flightpath Net Zero</i> Remuneración ligada al clima Defensa de soluciones bajas en carbono Liderazgo en asociaciones sectoriales 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas sobre el Índice de Salud Organizativa (OHI) cada seis meses EDI e iniciativas de diálogo Donaciones y recaudación de fondos Elaboración de una hoja de ruta social 	<ul style="list-style-type: none"> Programa acelerador y empresas conjuntas Programa de sostenibilidad de la cadena de suministro Análisis de escenarios del Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera Relacionada con el Clima (TCFD).
--	---	---

Principales objetivos de desarrollo sostenible de la ONU



Objetivos

2019	2025	2030	2050
Objetivo de referencia	<ul style="list-style-type: none"> Reducción del 11% de la intensidad de emisiones de carbono, hasta 80 gCO₂/pkm Estrategia "5 para 2025" en materia de residuos 40% de los puestos directivos ocupados por mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> 10% de SAF Reducción del 20% de las emisiones netas de Alcance 1, hasta 22 millones de toneladas Reducción del 20% de las emisiones netas de Alcance 3, hasta 6,6 millones de toneladas 	<ul style="list-style-type: none"> Cero emisiones netas de Alcance 1, 2 y 3 en todas nuestras operaciones y cadena de suministro Captura de carbono para cualquier emisión residual

¹ Estos pilares coinciden con el informe del Foro Económico Mundial *Measuring Stakeholder Capitalism* de 2020. "Dirigir una empresa rentable" y "Complacer a nuestros" clientes son cuestiones materiales relacionadas con la prosperidad que se abordan en otras secciones del Estado de Información No Financiera.

Hacia viajes más sostenibles

Nuestro catálogo de productos y servicios sostenibles para clientes les ayudan a reducir sus emisiones de carbono y apoyar objetivos de sostenibilidad más amplios. Seguimos probando nuevas ofertas.

Servicios previos al vuelo en los aeropuertos



- Electricidad renovable en las salas de espera¹
- Comida vegana en las salas de espera^{2,3}
- Servicio de reserva de comida para reducir el desperdicio de alimentos³

Operaciones aeroportuarias en tierra



- Prueba de autobuses eléctricos para pasajeros^{2,4}
- Tractores eléctricos (mototok) para remolcar las aeronaves a las pistas^{2,3,4}
- Prueba de vehículos eléctricos⁵
- Electricidad renovable para las aeronaves en tierra¹

Impactos a bordo



- Oportunidad para los clientes de contribuir a proyectos de reducción de carbono¹
- SAF voluntario para los clientes^{2,4}
- Utilización de SAF con el apoyo de la inversión de IAG¹
- Comida vegana^{2,3}
- Reciclaje a bordo¹

Datos más destacados de la dimensión Planeta

1.000 millones de dólares

inversiones totales en SAF a 31 de diciembre de 2023, de las cuales un 86% son compromisos a futuro

Primera planta de SAF
de *alcohol-to-jet* en el mundo mediante el proyecto LanzaJet Freedom Pines lanzado en colaboración con IAG

100%

de los directivos de las aerolíneas de IAG tienen un objetivo de remuneración vinculado a las emisiones

80,5 gCO₂

por pasajero-kilómetro, una mejora anual del 3,6% en intensidad de carbono que nos coloca en buen camino para alcanzar nuestro objetivo para 2025

A-

calificación 2023 en el cuestionario CDP, el cuarto año consecutivo en el que conseguimos una puntuación de liderazgo por nuestra acción climática

157.100

toneladas de CO₂ evitadas por el uso de SAF en 2023, un aumento del 418% interanual que representa el 0,6% del total nuestras reducciones de emisiones en 2023

Datos más destacados de la dimensión Personas y prosperidad

71.794

personas empleadas en todo el Grupo en 77 países

9%

de aumento de nuestra plantilla frente a 2022

87%

de personal cubierto por convenios colectivos

36%

de los puestos de alta dirección ocupados por mujeres

Datos más destacados de la dimensión Marco de gobierno

4

reuniones de la Comisión SECR del Consejo

100%

de proveedores evaluados para detectar riesgos de cumplimiento legal y financieros

3,2+ millones

de horas de formación impartidas en 2023

90%

de proveedores, por gasto, que han completado la evaluación ASG

¹ Todas las compañías aéreas. ² British Airways. ³ Iberia. ⁴ Vueling. ⁵ IAG Cargo.

A.1. Planeta: cambio climático



A.1.1. Resumen del TCFD

IAG fue una de las primeras compañías en adoptar las recomendaciones del Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con el Clima (TCFD) y realizó por primera vez un análisis de escenarios conforme con el TCFD en 2018, adelantándose al requisito *Listing Rule 9.8* de Reino Unido, que define la información que debe incluirse en el informe y las cuentas anuales de una empresa.

Las descripciones de las recomendaciones del TCFD se encuentran en su sitio web. IAG ha aplicado a este informe las recomendaciones establecidas por el TCFD para todos los sectores. En la revisión que se llevó a cabo internamente sobre el cumplimiento de las 11 recomendaciones básicas del TCFD, no se identificó ninguna deficiencia importante, como tampoco ningún cambio relevante respecto del año pasado.

Marco de gobierno	Estrategia	Gestión de riesgos	Indicadores y objetivos
Comunicar el marco de gobierno de la organización en torno a los riesgos y oportunidades relacionados con el clima. (a, b)	Divulgar los impactos reales y potenciales de los riesgos y oportunidades relacionados con el clima en las actividades, la estrategia y la planificación financiera de la organización cuando dicha información sea material. (a, b, c)	Comunicar de qué manera la organización identifica, evalúa y gestiona los riesgos relacionados con el clima. (a, b, c)	Reportar los indicadores y objetivos utilizados para evaluar y gestionar los riesgos y oportunidades relacionados con el clima cuando dicha información sea material. (a, b, c)
Información relevante en este informe			
a. Véase C.2., C.6. b. Véase A.1.5, C.2., C.6.: sección de gestión de riesgos y principales factores de riesgo.	a. Véase A.1.6. b. Véase A.1.6., C.6: sección de gestión de riesgos y principales factores de riesgo. c. Véase A.1.5.	a. Véase A.1.5., A.1.6., C.6: sección de gestión de riesgos y principales factores de riesgo. b. Véase arriba c. Véase arriba	a. Véase A.1.3., A.1.5., Informe de la Comisión de Retribuciones b. Véase A.1.3., A.1.6. c. Véase Sostenibilidad de un vistazo, A.1.2., A.1.6.
Actividades actuales			
Supervisión del Consejo a través de la Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa (SECR); marco de gobierno sólido; la evaluación de materialidad de 2021 se actualizará en 2024.	Cumplimiento de la estrategia <i>Flightpath Net Zero</i> y nueve indicadores clave sobre liderazgo; préstamos vinculados a la sostenibilidad para British Airways e Iberia; análisis de escenarios alineados con TCFD; planes financieros y empresariales a uno y tres años que integran aspectos de sostenibilidad; nueva cláusula contractual de sostenibilidad para proveedores.	Los riesgos de la aviación sostenible se gestionan como un riesgo principal y se revisan periódicamente dentro de los procesos de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM); la divulgación y gestión de riesgos recibió la calificación A por parte de CDP.	Indicadores y objetivos claros para 2025, 2030 y 2050 (véase De un vistazo); remuneración relacionada con el clima para altos ejecutivos y directivos.
Actividades futuras planificadas			
Revisión del aseguramiento, doble evaluación de la materialidad que se completará en 2024, cambios en los procesos y controles para lograr un aseguramiento razonable para 2026.	Aumento de la compra de SAF, análisis de escenarios en curso, revisión de las directrices y pruebas sobre las vías para apoyar la transición hacia 1,5°C.	Trabajo más detallado sobre los impactos del riesgo hasta 2030 y 2040, acciones para maximizar la resistencia climática e indicadores de mitigación del riesgo.	Cumplimiento de los objetivos actuales, revisión de los objetivos para 2030 en línea con las últimas evidencias relacionadas con las transiciones alineadas con el objetivo de 1,5°C.

Líderes del sector en proyectos SAF

¿Qué es el combustible sostenible de aviación?



Los combustibles sostenibles de aviación (SAF) son químicamente casi idénticos al queroseno.

Las materias primas de estos combustibles – actualmente materiales de desecho como el aceite de cocina usado, los residuos municipales o los desechos de madera – absorben CO₂ en su ciclo de crecimiento antes de que este carbono se recicle en combustible y se emita durante en el vuelo.

Existen ocho vías certificadas para fabricar SAF basadas en el uso de tecnologías y materias primas específicas. Estos procesos están certificados conforme a normas internacionales que garantizan la seguridad de uso de los combustibles. Los SAF pueden utilizarse en las infraestructuras de repostaje de aeronaves y aeropuertos existentes.

IAG también se asegura de que el SAF adquirido cumple con estrictos sistemas de certificación de sostenibilidad, para garantizar que las materias primas proceden de fuentes sostenibles y que los procesos de producción conservan el agua y la energía y tienen un impacto mínimo.

Cumplir nuestro compromiso



A 31 de diciembre de 2023, nuestras inversiones en SAF alcanzaron los 1.000 millones de dólares¹, de los cuales un 86% son compromisos a futuro. Se trata del mayor compromiso con la inversión en SAF anunciado por una aerolínea en todo el mundo.

En 2023, las aerolíneas del Grupo utilizaron más de 53.000 toneladas de SAF, lo que supone un aumento del 417% con respecto a 2022 y uno de los volúmenes más elevados a escala mundial. Esto ha evitado más de 157,1 mil toneladas de CO₂, lo que representa una reducción de emisiones del 0,6%.

IAG sigue en vías de multiplicar por 100 sus volúmenes de SAF entre 2022 y 2030, y prevé utilizar SAF en un 70% del combustible total en 2050.

Apoyo a los procesos de producción avanzados de SAF



IAG sigue invirtiendo directamente en nuevas e innovadoras capacidades de producción de SAF, favoreciendo un mayor desarrollo de este mercado. Estas inversiones suelen ir acompañadas de acuerdos de compra de SAF, que son fundamentales para la viabilidad financiera de su nueva capacidad de producción.

El Grupo realiza evaluaciones de combustible de aviación en varios lugares, incluidos Estados Unidos y Europa, por lo que los proyectos que explora se extienden por diferentes regiones.

IAG trabaja con desarrolladores de tecnología para establecer un abanico de opciones de suministro de SAF, incluidos los proyectos que se indican en esta sección. Aspiramos a ser líderes en el apoyo a las vías de producción de SAF desarrolladas con el fin de lograr las mayores reducciones de emisiones del ciclo de vida y acelerar nuestros esfuerzos de descarbonización.

En febrero de 2024, IAG firmó el mayor acuerdo de compra de SAF de su historia con Twelve, un proyecto de SAF con sede en Washington (EE.UU.) que produce SAF avanzado con la tecnología *power-to-liquid* y fabricado a partir de CO₂, agua y energía renovable. Esto significa que hemos asegurado contractualmente un tercio del SAF requerido para cumplir con el objetivo de IAG de un 10% de SAF para 2030.

En cuanto al SAF que se produce a través de otras tecnologías, el Grupo también trabaja para apoyar proyectos que absorban el carbono o lo capturen y almacenen.

Papel en el plan de transición de IAG



El SAF es una solución clave en el plan de transición de IAG hacia las cero emisiones netas (Sección A.1.2.). Reduce las emisiones de carbono desde el punto de vista del ciclo de vida de los gases de efecto invernadero, por lo general, en un 80% o más en comparación con los combustibles fósiles para reactores a los que sustituye.

En 2021, el Grupo se fijó el objetivo de utilizar un millón de toneladas de SAF en el año 2030, dependiente de un apoyo gubernamental acorde.

¹ Basado en un precio estimado del combustible de aviación de 800 dólares por tonelada y márgenes contratados para producción de SAF.

Abogar por una política de SAF adecuada

IAG reconoce que las políticas diseñadas para apoyar el desarrollo de SAF a nivel mundial están fragmentadas y están adoptando diferentes formas. Por ello, el Grupo colabora estrechamente con los responsables políticos y la industria para apoyar el desarrollo de las políticas de SAF necesarias para proporcionar una señal de inversión sólida y aumentar la oferta para satisfacer la demanda del sector.

Acogemos con satisfacción la decisión que tomó la OACI y sus estados miembros en la tercera conferencia de la OACI sobre combustibles alternativos para la aviación (CAAF/3) de esforzarse por alcanzar una visión global que aspire a reducir las emisiones de CO₂ en la aviación internacional en un 5% para 2030 mediante el uso de SAF, combustibles alternativos bajos en carbono (LCAF) y otras energías limpias para la aviación.

En 2023, nuestra defensa de políticas en mercados clave como EE.UU., la UE y Reino Unido se centró en las áreas que se indican a continuación.

EE.UU.	UE	Reino Unido
<p>Política general</p> <p>El suministro de SAF se incentiva actualmente en EE.UU. mediante programas estatales que ofrecen a los productores créditos fiscales por su producción. Estos programas funcionan actualmente en estados como California, Illinois, Minnesota, Washington y Oregón.</p> <p>La <i>Inflation Reduction Act</i>, firmada en agosto de 2022, también prevé créditos fiscales federales para los productores de SAF (para el SAF que se suministra en EE.UU.).</p> <p>Actividad de IAG en 2023</p> <p>IAG sigue explorando y firmando acuerdos de compra de SAF en EE.UU. que podrán solicitar incentivos. Para obtener más información, consulte nuestra tabla de asociaciones clave de SAF.</p>	<p>Política general</p> <p>La UE ha creado en el marco de su paquete normativo <i>Fit for 55</i> una nueva política, ReFuelEU, que establecerá un mandato sobre SAF a partir de 2025. El mandato exigirá un volumen mínimo de SAF en la UE, que comenzará en 2025 con un 2% y alcanzará el 6% en 2030 (con un 1,2% del volumen de 2030 que deberá suministrarse mediante el uso de vías avanzadas de SAF, como la tecnología “Power-to-Liquid” (PtL)).</p> <p>Asimismo, dentro del paquete <i>Fit for 55</i>, la UE ha acordado modificar la Directiva sobre el Régimen de Comercio de Derechos de Emisión (RCDE) e introducir un incentivo para que los operadores aéreos aumenten el consumo de SAF a través del RCDE de la UE a partir de 2024. De este modo, los operadores aéreos podrán reclamar una parte de los 20 millones de derechos reservados por la Comisión Europea para cubrir parte de la diferencia de precio entre el SAF y el queroseno convencional de aviación en las rutas que se incluyen en el RCDE. El SAF sigue teniendo una clasificación de cero emisiones dentro del RCDE, lo que también incentiva su uso por parte de los operadores aéreos para reducir la exposición anual al coste del carbono.</p> <p>Actividad de IAG en 2023</p> <p>Apoyamos los cambios legislativos introducidos por la UE para favorecer el desarrollo del suministro de SAF en Europa.</p> <p>Ahora estamos trabajando con los responsables políticos en los detalles técnicos relativos al seguimiento, notificación y verificación del uso de SAF, la congruencia de los nuevos requisitos legislativos con los marcos de notificación del RCDE existentes y el alcance geográfico. También hemos respondido a consultas públicas sobre la aplicación de estas políticas en los Estados Miembros.</p>	<p>Política general</p> <p>Reino Unido se ha fijado el objetivo de SAF del 10% para 2030, así como el de iniciar la construcción de cinco plantas de SAF para 2025. En 2023, tras los esfuerzos de promoción del sector, el Gobierno británico acordó desarrollar un mecanismo de certidumbre de ingresos para los productores de SAF, que debería entrar en vigor en 2026.</p> <p>En el marco del RCDE de Reino Unido, el SAF tiene una calificación de cero emisiones, pero actualmente no existe ningún incentivo comparable a los cambios de políticas propiciados por el RCDE de la UE.</p> <p>Actividad de IAG en 2023</p> <p>IAG respondió a la consulta del Reino Unido sobre su mandato de SAF en 2023. Seguimos colaborando con los responsables políticos para incentivar el uso de SAF en Reino Unido, incluido el RCDE de este país.</p> <p>Como miembro del Jet Zero Council, IAG se ha comprometido con el Gobierno de Reino Unido y ha apoyado las peticiones de la industria de crear un mecanismo de certidumbre de ingresos para los productores de SAF de Reino Unido. Seguimos trabajando a través del Jet Zero Council para apoyar el desarrollo de este mecanismo lo antes posible, con el fin de acelerar la producción de SAF en Reino Unido.</p> <p>IAG también colabora con el aeropuerto de Londres Heathrow en su plan de incentivos financieros para apoyar el aumento del SAF.</p>

Marco de gobierno de SAF en IAG

SAF es una solución clave en el plan de transición de IAG hacia las cero emisiones netas. En 2023, IAG mejoró su marco de gobierno para acelerar nuestro compromiso con las inversiones y la política de SAF. Esto incluyó el establecimiento de un grupo de gestión de SAF, compuesto por representantes del área de sostenibilidad, del equipo financiero y de cada compañía operadora de IAG. El grupo de gestión de SAF informa al grupo de dirección de SAF. Para obtener más información, véase “Principios de gobierno de la sostenibilidad”.

Apoyo a la reducción de emisiones de nuestros clientes

IAG ofrece a los clientes corporativos la oportunidad de comprar las reducciones de emisiones derivadas del uso de SAF para apoyar sus propias reducciones de emisiones de Alcance 3. En total, las aerolíneas del Grupo vendieron más de 150.000 toneladas de CO₂ a clientes el año pasado. IAG también asignó al rededor de 150 toneladas de CO₂ a actividades internas, incluidas las emisiones asociadas a los viajes para asistir a conferencias de directivos.

Alianzas clave sobre SAF

LanzaJet: Freedom Pines

Con el apoyo de inversión de British Airways en 2021, el 24 de enero de 2024 LanzaJet inauguró la primera planta de producción dedicada a SAF de etanol bajo en carbono en Georgia (EE.UU.).



Proyecto Speedbird: desarrollo de los SAF en Reino Unido

En junio de 2023, British Airways, LanzaJet y Nova Pangaea Technologies firmaron un acuerdo que acelerará el proyecto Speedbird, una iniciativa creada por las empresas en 2021 para producir SAF económico para uso comercial en Reino Unido.

Twelve

En febrero de 2024, IAG firmó el mayor acuerdo de compra de SAF de su historia con Twelve, un proyecto de SAF con sede en Washington (EE.UU.) que produce SAF avanzado con la tecnología *Power-to-Liquid* fabricado a partir de CO₂, agua y energía renovable. Lo que significa que hemos asegurado contractualmente un tercio de el SAF requerido para alcanzar el objetivo de IAG de un 10% de SAF en 2030.

Alianzas clave sobre SAF

Productor	Lugar de producción	Año previsto del suministro	Tecnología
BP	Europa; China	Suministrando desde 2021	HEFA
Neste	Finlandia; Singapur	Suministrando desde 2021	HEFA
Philips 66	Humber, Reino Unido	Suministrando desde 2021	HEFA
Repsol	Cartagena, España	Suministrando desde 2022	HEFA
Cepsa	Huelva, España	Suministrando desde 2023	HEFA
LanzaJet	Georgia, EE.UU.	2024	<i>Alcohol-to-jet</i>
Twelve	Washington, EE.UU.	2025	<i>Power-to-Liquid</i>
LanzaJet/Nova Pangaea	North East, Reino Unido	2027	<i>Alcohol-to-jet</i>
Aemetis	California, EE.UU.	2027	HEFA
Gevo	Minnesota, EE.UU.	2028	<i>Alcohol-to-jet</i>
LanzaTech	South Wales, Reino Unido	2028	<i>Alcohol-to-jet</i>
Velocys¹	Immingham, Reino Unido Mississippi, EE.UU.	2029	<i>Fischer-Tropsch</i>

¹ Incluye la captura y almacenamiento de carbono

A. El planeta

A.1.2. Plan de transición

Visión general

IAG tiene como objetivo conseguir las cero emisiones netas para 2050 en todas sus emisiones de Alcance 1, 2 y 3.

“Cero neto” significa que cualquier emisión residual de las operaciones de IAG en 2050, o por la fabricación y el transporte de bienes suministrados al Grupo, se verá mitigada por una cantidad equivalente de CO₂ eliminada de la atmósfera mediante tecnologías de captura de carbono.

IAG está encaminada a alcanzar sus objetivos climáticos para 2025, 2030 y 2050 (véase más abajo) llevando a cabo iniciativas de reducción de emisiones, trabajando en colaboración con los principales grupos de interés y abogando proactivamente por una política de apoyo y por el desarrollo tecnológico.

IAG también está impulsando la acción interna mediante la fijación de incentivos anuales vinculados al clima para más de 7.500 altos ejecutivos y directivos.

Las medidas clave para reducir las emisiones son la modernización de la flota, el uso de SAF, las medidas basadas en el mercado, incluidos el RCDE y CORSIA, y las tecnologías de absorción de carbono.

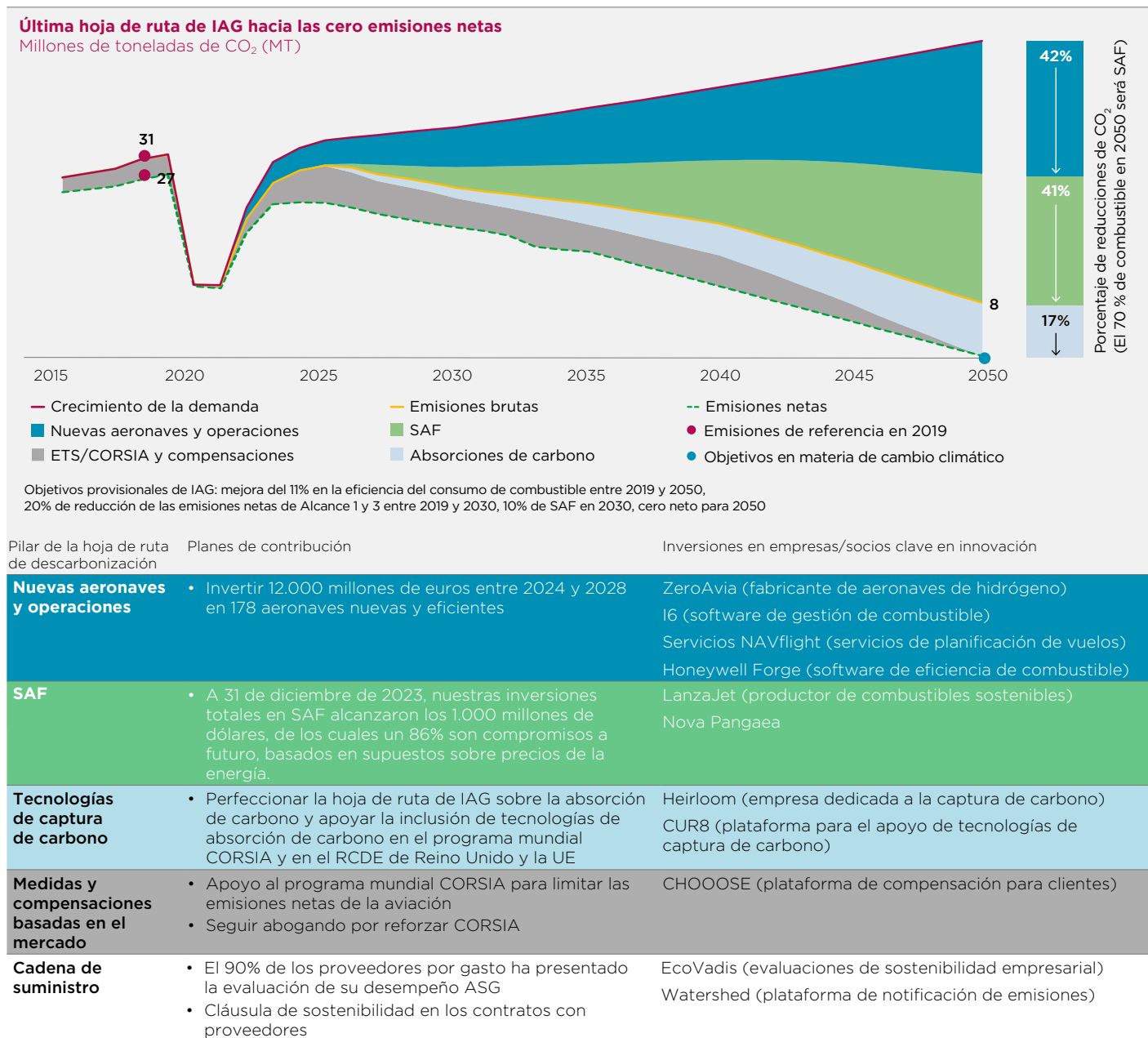
Se espera que menos del 10% de las reducciones de emisiones entre 2019 y 2050 deriven de compensaciones de carbono.

Hoja de ruta hacia las cero emisiones netas

IAG fue el primer grupo aéreo del mundo en comprometerse con las cero emisiones netas, y desde 2019 publica anualmente actualizaciones de su hoja de ruta hacia este objetivo.

La versión que figura a continuación es un escenario central del Grupo que presupone un apoyo político continuo a la descarbonización de la aviación, una recuperación general de los niveles de demanda de pasajeros de 2019 para 2024 y un crecimiento anual de la demanda acorde con las previsiones de crecimiento a largo plazo incluidas en las notas 4 y 17 de los estados financieros.

Los cambios en nuestra hoja de ruta en 2023 se centran en aumentar el uso de SAF en nuestras operaciones a corto plazo, y nuestra inversión en tecnologías de captura de carbono antes de 2030. Más allá de 2030, mantenemos una hipótesis sobre aeronaves de hidrógeno que se incorporarían a la flota a partir de 2040 y una reducción de emisiones del 5% por la modernización del espacio aéreo que se alcanzará en 2050.



Intensidad futura de carbono

Se espera que la ejecución de los actuales planes de descarbonización de IAG, dependientes del apoyo político adecuado, permita los siguientes cambios con respecto a 2019:

Emisiones de carbono brutas (Tm CO₂):

- 2030: 15% menos
- 2050: 73% menos

Intensidad bruta de emisiones de carbono (gCO₂/pkm):

- 2025: 12% menos
- 2030: 27% menos
- 2035: 39% menos
- 2050: 83% menos

IAG apoya la inclusión de tecnologías de captura de carbono en las hojas de ruta de descarbonización de la industria y en las evaluaciones externas con el fin de alcanzar el objetivo global de global de 1,5°C.

Los objetivos a corto y largo plazo de IAG han sido evaluados independientemente por la Transition Pathway Initiative (TPI), que los consideró acordes con el escenario de 1,5°C, y su objetivo a medio plazo ha sido calificado como acorde con el escenario de temperaturas inferiores a los 2°C. La TPI comparó los hitos de la hoja de ruta de 2021 de IAG con la trayectoria para toda la industria desarrollada por la Agencia Internacional de la Energía (AIE), incluyendo los compromisos de captura de carbono.



IAG realizó su primera inversión en ZeroAvia en 2020, un líder en el desarrollo de aeronaves propulsadas por hidrógeno-eléctricas, con cero emisiones. IAG aumentó su inversión en 2022, para avanzar en el programa de desarrollo de trenes motrices eléctricos de hidrógeno de 2-5 MW de ZeroAvia.

Captura de carbono

Introducción

Las soluciones de captura de carbono extraen el CO₂ que ya está en la atmósfera y lo almacenan de forma biológica o geológica.

Estos son algunos ejemplos:

- Soluciones basadas en la naturaleza (NBS): incluyen la creación de nuevos bosques y turberas
- Captura y almacenamiento de carbono bioenergético (BECCS): captura carbono biogénico de las instalaciones industriales y lo almacena, por ejemplo, en acuíferos subterráneos
- Captura de carbono y almacenamiento (CCS) con producción de SAF: como en el caso anterior e incluyendo el uso de subproductos que puedan absorber CO₂
- Captura directa del aire (DAC): se absorbe CO₂ directamente del aire mediante un catalizador

IAG considera que los proyectos para evitar las emisiones de carbono son una solución transitoria clave en el camino hacia la plena utilización de las tecnologías de captura de carbono. Los proyectos de captura de carbono difieren de los proyectos de limitación de emisiones de carbono, que impiden la emisión futura de CO₂.

Contribución en el plan de transición de IAG

Desde 2022, las aerolíneas del Grupo ofrecen a sus clientes la posibilidad de contribuir económicamente a proyectos de captura de carbono. Los clientes de British Airways han apoyado proyectos de captura como la restauración de manglares en Pakistán y un proyecto de biocarbón en Oregón (Estados Unidos).

De aquí a 2050, IAG solo utilizará la captura de carbono para mitigar las emisiones residuales de sus operaciones.

IAG solo trabajará con proveedores que hagan lo mismo, como parte del cumplimiento del compromiso de Alcance 3 del Grupo. IAG ya está animando a sus proveedores a pasar de las compensaciones de emisiones a las tecnologías de captura de carbono como parte de una nueva cláusula contractual que se está implantando en toda la cadena de suministro.

Apoyo a la regulación sobre captura de carbono

IAG prevé usar tecnologías de captura de carbono para cumplir una parte cada vez mayor de sus obligaciones CORSIA entre 2024 y 2035, en función de las políticas adecuadas, y apoya una mayor orientación sobre cómo realizar la transición a la captura, por ejemplo a través de los Principios de Compensación de Oxford.

El Grupo sigue abogando por políticas que acelerarán la aceptación global de la captura de carbono, a través de la coalición Negative Emissions Coalition y otras asociaciones sectoriales, enumeradas en el apartado A.1.7., y respalda la inclusión de las tecnologías de captura de emisiones en el RCDE en la UE, Suiza y Reino Unido.

Invertir en captura de carbono

IAG se compromete a apoyar una variedad de soluciones innovadoras de captura de carbono y está considerando proyectos que estén inmediatamente disponibles y verificados de forma independiente en la actualidad, así como soluciones tecnológicas más innovadoras.

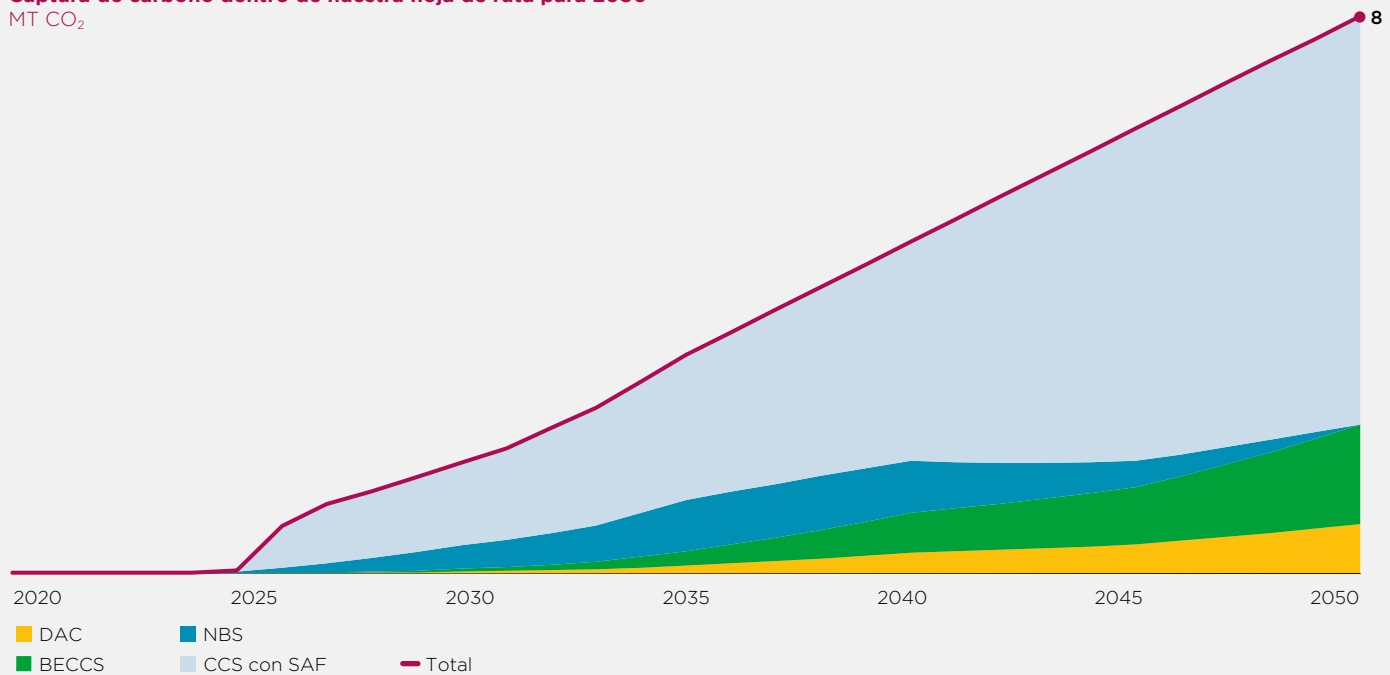
Nuestra inversión en tecnologías de captura de emisiones de gases de efecto invernadero (GRR) consiste en una combinación de adquisiciones de entrega anticipada y apoyo financiero a proyectos, lo que facilita la ampliación de las tecnologías de GRR junto con el correspondiente apoyo gubernamental.

Cuando IAG o sus compañías operadoras deciden invertir voluntariamente en proyectos para mitigar y capturar las emisiones de carbono, trabajan en colaboración con socios clave, llevan a cabo la diligencia debida para seleccionar a proveedores reconocidos y escogen cuidadosamente los proyectos para que cumplan y se ajusten a las normas de verificación de calidad, como *Gold Standard*, *Pure Standard* y *Verified Carbon Standard* (VCS).

En 2023, British Airways trabajó en una colaboración con CURB (una empresa con sede en Reino Unido dedicada a crear el mercado mundial de captura de carbono) UNDO (un líder mundial en el desarrollo de proyectos de eliminación de dióxido de carbono especializada en la meteorización mejorada de rocas), y Standard Chartered, en representación de instituciones financieras para lanzar un pionero proyecto piloto de financiación diseñado para aumentar la escala del mercado de captura de carbono.

El proyecto piloto espera apoyar el crecimiento del mercado de la captura de carbono, la creación de un plan que permita a los proveedores de captura de carbono acceder al capital en forma de financiación de la deuda a través de acuerdos de compra anticipada. British Airways se ha comprometido a comprar más de 4.000 toneladas de créditos de captura de carbono emitidos por UNDO a través de la meteorización mejorada de las rocas, y Standard Chartered busca convertirse en el socio financiero.

Captura de carbono dentro de nuestra hoja de ruta para 2050
 MT CO₂

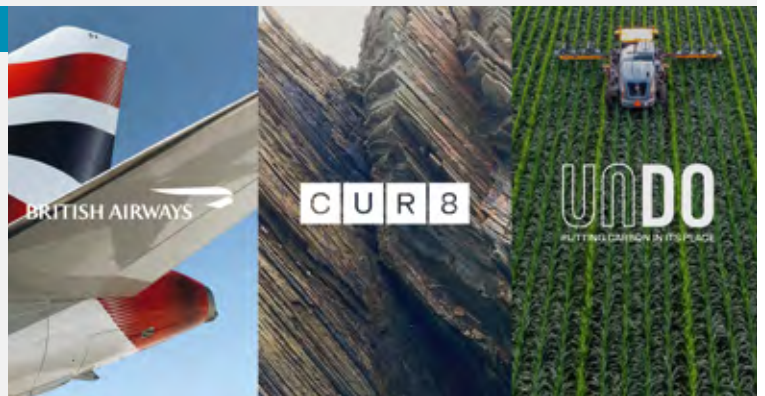


Según la hoja de ruta más actualizada, el Grupo estima utilizar aproximadamente 100 TM de carbono derivadas de tecnologías de captura entre 2022 y 2050 para mitigar las emisiones de Alcance 1 y podría potencialmente utilizar 2 TM en el año 2030, condicionado a una verificación y marcos de calidad claros y acordados globalmente para las tecnologías de captura de carbono, su inclusión en los esquemas RCDE y un apoyo político estable.

Principales proyectos de captura de carbono

Proyecto Freres Biochar

El proyecto Freres Biochar de Oregón (EE.UU.) consiste en una planta de generación de energía a partir de biomasa que produce biocarbón, un material similar al carbón vegetal rico en carbono que se crea cuando se utilizan residuos agrícolas y madereros como combustible. El proceso fija el carbono en el suelo e impide que se descomponga de forma natural, bloqueando el carbono y manteniéndolo fuera de la atmósfera durante varios cientos de años.



Proyecto Blue Carbon Mangrove

Este proyecto de captura de carbono mediante procesos naturales (las plantas absorben el carbono de la atmósfera mediante fotosíntesis) se desarrolla en la zona del delta del Indo, en Pakistán. El proyecto apoyará la captura de gases de efecto invernadero mediante la reforestación y revegetación de unas 225.000 hectáreas de humedales mareales degradados con manglares y otras especies para absorber dióxido de carbono, estabilizar la zona y proteger la zona costera y las comunidades.



A.1.3. Indicadores y avances

Visión general

El plan de transición de IAG se centra en reducir el CO₂ procedente del uso de combustible para aeronaves, ya que representa más del 99% de las emisiones de Alcance 1.

El Grupo mide toda su huella de carbono y realiza un seguimiento trimestral de múltiples parámetros para garantizar los avances en la lucha contra el cambio climático.

En 2023 se registraron grandes avances en el indicador clave de la eficiencia del carbono.

Con una mejora anual del 3,6% hasta 80,5 gCO₂/pkm, el Grupo está encaminado a alcanzar su objetivo de eficiencia de carbono de 80,0 gCO₂/pkm para 2025, teniendo en cuenta las reducciones de emisiones logradas a partir del SAF.

Metodología de cálculo

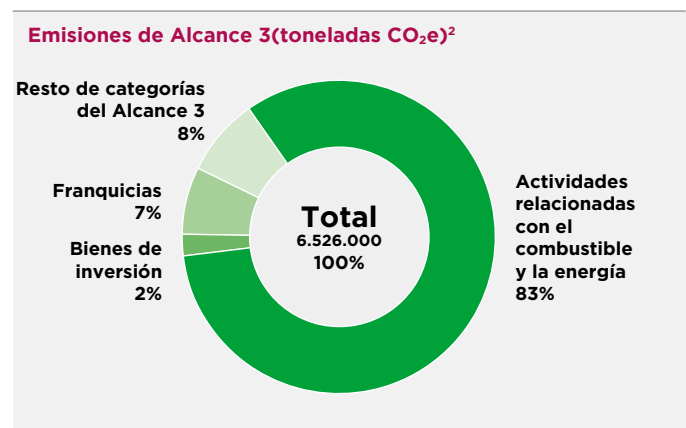
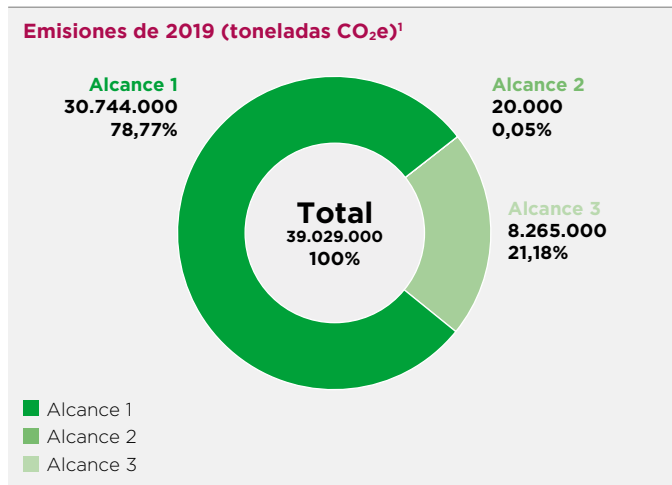
Las emisiones se calculan multiplicando el uso de combustible y energía por los factores de conversión apropiados que se ajustan al cuarto informe de evaluación del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés). En todo el Grupo se aplican los factores de conversión del gobierno británico para 2023, ya que se consideran los más completos disponibles. Otros factores, como los factores de emisión de la Agencia Internacional de la Energía, se utilizan en casos específicos, como se describe en el Estado de Información No Financiera.

Nuestro cálculo de la intensidad del carbono incluye las reducciones de emisiones de CO₂ conseguidas con SAF. Las reducciones de SAF se calculan utilizando los valores reales de intensidad de carbono del análisis del ciclo de vida (ACV) del combustible SAF utilizado por las aerolíneas del Grupo, y restando las reducciones de emisiones conseguidas de nuestra huella total de CO₂.

IAG informa sobre el metano (CH₄) y el óxido nitroso (N₂O) como gases de efecto invernadero (GEI) de Alcance 1 distintos del CO₂, de acuerdo con los factores de conversión de Reino Unido.

En 2023, las emisiones de CH₄ fueron de 18.009 toneladas y las de N₂O de 216.542 toneladas.

Un desglose detallado de las emisiones de Alcance 3 está disponible en el Estado de Información No Financiera de IAG.



1 Redondeado a las '000 toneladas de CO₂e más próximas.

2 Consulte más adelante los detalles relativos a la recopilación de datos sobre las emisiones de Alcance 3. Los datos de las emisiones de Alcance 3 se divulgan utilizando la metodología existente y no incluyen los valores revisados de las emisiones de Alcance 3.1 identificados tras una prueba de concepto entre IAG GBS y Watershed en 2023.

Principales indicadores de emisiones

Indicadores principales de la huella de carbono	Norma GRI	Unidad	frente al año anterior	vs. 2019	2023	2022	2021	2020	2019
Alcance 1 CO₂e	305-1	Tm CO ₂ e	22%	(16%)	25,67	21,13*	10,92	11,02	30,74*
Alcance neto 1 CO₂e		Tm CO ₂ e	19%	(15%)	22,82	19,10*	10,50	10,85	26,95*
Alcance 2 basado en la localización	305-2	kt CO ₂ e	11%	(24%)	56,5	51,1	39,2	48,2	74,6*
Alcance 2 basado en el mercado	305-2	kt CO ₂ e	6%	(37%)	12,4	11,7	8,4	9,3	19,7*
Alcance 3¹	305-3	Tm CO ₂ e	19%	(21%)	6,53	5,48	3,32	3,66*	8,27*

Indicadores principales de reducción de emisiones	Norma GRI	Unidad	frente al año anterior	vs. 2019	2023	2022	2021	2020	2019
Intensidad de carbono de los vuelos (excluidas las reducciones de CO₂ del SAF)²	305-4	gCO ₂ /km	(3%)	(10%)	81,0	83,6	94,5	106,2	89,8
Intensidad de carbono de los vuelos (incluidas las reducciones de CO₂ del SAF)²	305-4	gCO ₂ /km	(4%)	(10%)	80,5	83,5	94,5	106,2	89,8
Iniciativas de reducción de GEI	305-5	ktCO ₂ e	5%	12%	86,7	82,4	59,7	17,2	77,4
Emisiones cubiertas por RCDE (Reino Unido, UE, Suiza)		Tm CO ₂ e	(1%)	(26%)	5,68	5,74	2,71	2,32	7,66
Reducción neta (aumento SAF)		ktCO ₂	418%	n/a	157,1	30,3	6,5	n/a	n/a
Reducción neta (RCDE³)		ktCO ₂ e	45%	(18%)	2,604	1,796	219	0	3,182
Reducción neta (proyectos de compensación)		ktCO ₂ e	17%	n/a	246	229	196*	168	n/a
Edad media de la flota		años	>1%	6%	12,0	11,9	11,2	10,6	11,4

Otros indicadores	Norma GRI	Unidad	frente al año anterior	vs. 2019	2023	2022	2021	2020	2019
Intensidad de carbono de Alcance 2	305-4	gCO ₂ /km	(12%)	(19%)	0,18	0,20	0,34	0,47	0,22*
Ingresos por tonelada de CO₂e		€/tonelada CO ₂ e	5%	38%	1,145	1,088	771	705	827
Combustible para aeronaves	301-1	Combustible MT	22%	(16%)	8,11	6,64	3,42	3,45	9,65
SAF		kt de combustible	417%	n/a	53,3	10,3	2,4	nc	nc
Electricidad	302-1	000 MWh	1%	(19%)	217,0	213,7	189,0	200,1	267,7
Energía	302-1	Mn MWh	24%	(15%)	100,7	81,5	42,1	41,9	119,7
Electricidad renovable⁴		%	0 ptos	9 ptos	81%	81%	86%	86%	72%
Energías renovables		%	0,5 ptos	0,7 ptos	0,9%	0,4%	0,5%	0,4%	0,2%

Las descripciones y comentarios sobre otros indicadores están disponibles en la sección información adicional del Estado de Información No Financiera de IAG.

Nota: "nc" indica que no se ha comunicado. El símbolo * expresa que se ha actualizado con los últimos datos e hipótesis.

- 1 Consulte más adelante los detalles relativos a la recopilación de datos sobre las emisiones de Alcance 3. Los datos de las emisiones de Alcance 3 se comunican utilizando la metodología existente y no incluyen los valores revisados de las emisiones de Alcance 3.1 identificados tras una prueba de concepto entre IAG GBS y Watershed en 2023.
- 2 pkm significa pasajero-km. Los pasajeros-km utilizados para este cálculo son 273.607 millones, lo que excluye a los pasajeros que no se presentan al vuelo. La tonelada-km de carga utilizada es de 4.386 millones, lo que excluye la carga transportada por otras compañías aéreas o camiones. El combustible de aviación utilizado excluye el combustible para franquicias y pruebas de motores.
- 3 Las emisiones de 2020 se situaron por debajo del límite máximo del RCDE para el sector de la aviación, por lo que no se produjeron reducciones netas.
- 4 Las emisiones de Alcance 2 cubren el uso de electricidad en aeropuertos y oficinas en el extranjero, que están en parte fuera del control operativo de IAG.

Como parte del cumplimiento de la normativa británica *Streamlined Energy and Carbon Reporting*, el 58% del consumo energético del Grupo correspondió a Reino Unido, sobre la base de las emisiones de Alcance 1 y el consumo eléctrico del Grupo en las oficinas con sede en Reino Unido, frente al 56% en 2022.

Cálculo de las emisiones de Alcance 3

Las emisiones de Alcance 3 de IAG representaron aproximadamente el 20% de las emisiones totales en 2023. Nuestro objetivo es lograr una reducción del 20% en las emisiones netas de Alcance 3 en comparación con los valores de referencia de 2019, de 8,3 MT a 6,6 MT para 2030. En 2023, las emisiones de Alcance 3 de IAG fueron de 6,5 millones de toneladas de CO₂e.

IAG GBS aplica un programa de sostenibilidad de la cadena de suministro que incluye evaluaciones ASG y análisis de riesgos de los proveedores.

En 2023, IAG GBS llevó a cabo una prueba de concepto con Watershed para mejorar la divulgación de las emisiones de Alcance 3.1 en todo el Grupo. En mediciones anteriores, IAG informaba sobre las emisiones de Alcance 3.1 basándose únicamente en las emisiones calculadas a partir del uso del agua. En la prueba con Watershed, se aplicó una metodología basada en el gasto para las emisiones de Alcance 3.1, combinando los datos de gasto de la cadena de suministro de IAG GBS con la base de datos de emisiones de Watershed. Esto mejoró la precisión de los informes, ya que los factores de emisión podían asociarse con la ubicación y las actividades empresariales de cada proveedor, incluidos los factores de emisión específicos del proveedor para aquellos con reportes CDP. Los resultados de esta prueba se proporcionan junto con los datos de emisiones anteriores incluidos en nuestra presentación de emisiones de Alcance 3.

IAG está ampliando esta prueba a través de nuestras actividades de Alcance 3 en 2024 para mejorar nuestra recopilación de datos en todas las categorías de emisiones de Alcance 3.

Otros indicadores	Norma GRI	Unidad	% de emisiones de Alcance 3	vs. 2019	2023	2022	2021	2020	2019
Producción relacionada con el combustible y la energía (Categoría 3.3)	305-3	tCO ₂ e	83%	(15%)	5.424.914	4.399.985*	2.266.587*	2.284.992	6.371.621
Franquicias (Categoría 3.14)	305-3	tCO ₂ e	7%	(44%)	449.848	475.576	369.718	235.167	810.334
Bienes de inversión (Categoría 3.2)	305-3	tCO ₂ e	2%	(77%)	128.000	232.000	424.000	912.000	568.000
Bienes y servicios adquiridos (Categoría 3.1)	305-3	tCO ₂ e	>1%	(70%)	204	268	229	525	689
(Datos de emisiones tras la prueba de concepto de Watershed)					(2.762.833)	(2.028.326)	(1.172.771)	(1.398.858)	(2.731.217)
Todas las demás categorías de Alcance 3	305-3	tCO ₂ e	8%	2%	523.501	387.579	264.457*	227.033	514.618
Emisiones totales de Alcance 3	305-3	tCO ₂ e	N/A	(21%)	6.526.467	5.495.408*	3.324.992	3.659.717	8.265.262

Las descripciones y comentarios sobre otros indicadores del Alcance 3 están disponibles en la sección Divulgaciones adicionales del Estado de Información No Financiera de IAG.

Nota: Los datos de la prueba de Watershed no se incluyen en las emisiones totales de Alcance 3. El símbolo "*" significa actualizado utilizando los datos e hipótesis más recientes.

Metodologías de cálculo de la huella de carbono

Las aerolíneas del Grupo ofrecen a los pasajeros la posibilidad de calcular la huella de emisiones asociada a sus vuelos. Esta huella de emisiones se estima utilizando una calculadora de carbono, que determina el volumen de emisiones de CO₂ que emite la aeronave por pasajero en un vuelo y una cabina definidas.

Además, algunas aerolíneas ofrecen a sus clientes la oportunidad de compensar o mitigar parte de sus emisiones contribuyendo económicamente a proyectos de captura de carbono o SAF.

IAG sigue desarrollando la metodología de cálculo del carbono en la que se basan nuestras calculadoras de emisiones de pasajeros utilizadas por el Grupo, y defiende la aplicación de una norma para todo el sector que ofrezca transparencia y simplicidad a los clientes.

Entre las principales novedades de 2023, se encuentran las siguientes:

- Aer Lingus continúa con su asociación con la organización benéfica Pure Leapfrog para ayudar a los pasajeros a contribuir a mitigar parte de las emisiones generadas por sus vuelos.
- British Airways sigue colaborando con la plataforma CHOOOSE, que permite a los clientes conocer las emisiones de sus vuelos y tomar medidas para hacer frente a su impacto climático antes o después de su viaje o directamente durante el vuelo. Esto incluye la captura de carbono de los proyectos enumerados en la sección A.1.2.
- Iberia ha certificado su metodología de cálculo de la huella de carbono con AENOR (entidad independiente de certificación).
- Vueling ofrece a sus clientes la oportunidad de contribuir al consumo de SAF. Vueling iguala las contribuciones de sus clientes, duplicando la cantidad de SAF suministrada. Casi 197.000 pasajeros han contribuido a la compra de 246 toneladas de SAF desde que comenzó la iniciativa en 2022. Los pasajeros también pueden mitigar las emisiones de los vuelos contribuyendo a la compra de créditos de carbono a través de la colaboración con CHOOOSE.

Efectos climáticos distintos al CO₂

IAG apoya la investigación y el desarrollo de medidas para mitigar los efectos de la aviación distintos del CO₂. Esto incluye la participación en el grupo de trabajo sobre emisiones distintas al CO₂ del Jet Zero Council de Reino Unido y el apoyo a la investigación del Rocky Mountain Institute (RMI).

- Las compañías aéreas del Grupo ya participan en varios proyectos de investigación de emisiones distintas al CO₂.
- British Airways e Iberia están colaborando con Breakthrough Energy para identificar cuáles de las trayectorias de nuestros vuelos atraviesan regiones supersaturadas de hielo (ISSR) y pueden contribuir a efectos climáticos distintos del CO₂.
- Iberia participa en el proyecto IAGOS*, que combina los conocimientos de instituciones científicas con las operaciones de aviación civil para obtener datos esenciales sobre las condiciones de la atmósfera y la calidad del aire para el posterior desarrollo de modelos climáticos más precisos. El nuevo equipo IAGOS se ha instalado en un Airbus A330-200 que opera principalmente rutas en el Atlántico, proporcionando datos atmosféricos de una región climática muy valiosa.
- Vueling ha realizado varias pruebas con SATAVIA** para reducir la formación de estelas de condensación y medir las mejoras derivadas de los ajustes realizados en vuelo.
- Las aerolíneas del Grupo también se están preparando para monitorizar, comunicar y verificar las emisiones distintas del CO₂ de cara a sus futuras obligaciones en virtud del régimen de comercio de derechos de emisión (RCDE) a partir de 2025.

IAG aboga por una mayor investigación científica que respalde la elaboración de políticas eficaces capaces de reducir realmente las emisiones.

* IAGOS: In-Service Aircraft for a Global Observing System

** SATAVIA: empresa que brinda apoyo para minimizar la formación de estelas

A.1.4. Iniciativas de reducción de emisiones

Normas relevantes: TR-AL-110a2. GRI 305-5.

La reducción de las emisiones brutas y netas es un esfuerzo colectivo de todo el Grupo. Hay ejemplos a lo largo de este informe.

De aquí a 2030, los programas de renovación de la flota y SAF serán los que más contribuyan en la reducción de las emisiones brutas, y CORSIA, en la reducción de las emisiones netas. Además, en las aerolíneas se llevan a cabo otras iniciativas específicas.

En la siguiente tabla se muestra la reducción que conseguimos en 2023 gracias a nuestras principales iniciativas, redondeado a las 1.000 toneladas más próximas. Véase la sección Liderando nuestro sector en proyectos de SAF para obtener más información sobre nuestra reducción de emisiones:

Eficacia de la flota	SAF	Eficacia operativa	Mercados de carbono	Cadena de suministro
12.000 millones de € inversión entre 2024 y 2028 para 178 aeronaves nuevas y eficientes	157.000 toneladas de CO ₂ reducidas por el uso de SAF este año, lo que representa el 0,6% de nuestra reducción anual de emisiones	86.000 toneladas de CO ₂ e evitadas gracias a iniciativas de eficiencia operativa como la reducción del uso de alerones de aterrizaje, el rodaje con un solo motor y la reducción del peso a bordo	2,6 millones de toneladas netas de CO ₂ e reducidas mediante la participación en mecanismos de mercado del carbono, incluidos el RCDE europeo, británico y suizo	38 auditorías de la cadena de suministro se completaron en 2023

Ejemplos de iniciativas de reducción de emisiones en todo el Grupo:

Compañía operadora	Ejemplos de 2023	Tipo de iniciativa
Aer Lingus	Aer Lingus realizó el vuelo de entrega de su primer nuevo Airbus A320 con un 50% de combustible sostenible de aviación a bordo. En 2023, Aer Lingus también adquirió SAF por primera vez en Londres Heathrow como parte del acuerdo del Grupo con Phillips 66.	Eficiencia de la flota y SAF
	Rutas alternativas más eficientes: este cambio significa que un tercio de los vuelos de Aer Lingus pueden cargar 160 kg menos de combustible, lo que reduce las emisiones diarias de CO ₂ en 3,2 toneladas.	Eficiencia operativa
British Airways	British Airways fue la primera aerolínea del mundo en utilizar SAF producido a escala comercial en Reino Unido tras firmar un acuerdo plurianual con Phillips 66.	SAF
	British Airways ha incorporado 10 aeronaves nuevas a su flota y ha dado de baja varias de las más antiguas, contribuyendo a aumentar la eficiencia en materia de CO ₂ .	Eficiencia de la flota
	La sostenibilidad está ahora integrada en las comprobaciones anuales de los simuladores de los pilotos, con una formación extendida a todas las flotas y una actualización sobre sostenibilidad dirigida a toda la tripulación de vuelo.	Eficiencia operativa
IAG Cargo	IAG Cargo permite a sus clientes comprar reducciones de las emisiones de Alcance 3 mediante la producción de SAF para contribuir a sus propios objetivos de reducción de emisiones. En 2023, participaron en este programa clientes como Bolloré Logistics, DB Schenker, DHL Global Forwarding y Kuehne + Nagel.	SAF y cadena de suministro
	IAG Cargo realizó pruebas que incluyen el alquiler de 40 tractores que funcionan con biocombustible de aceite vegetal hidrogenado (HVO) y un tractor eléctrico.	Eficiencia operativa
IAG GBS	IAG GBS llevó a cabo una prueba de concepto con Watershed, una solución digital automatizada para la medición del cálculo del carbono y la contabilidad de la sostenibilidad para mejorar la comunicación de su huella de emisiones de categoría 1 (bienes y servicios adquiridos) de Alcance 3. Véase la sección A.1.3 para obtener más información.	Cadena de suministro
	IAG GBS sigue colaborando con otras empresas a través del programa <i>Business vs Smog</i> para aprovechar sus recursos en la lucha contra el cambio climático. En los cinco años que GBS lleva participando, los voluntarios del programa han organizado 2.000 talleres gratuitos para 45.000 participantes en 150 ciudades.	Cadena de suministro
IAG Loyalty	Los miembros del Executive Club de British Airways pueden utilizar sus Avios para contribuir a la compra de SAF en vuelos de corto radio a través del High Life Coffee.	SAF
IAG Tech	Migración de los servicios informáticos a servidores en la nube de Amazon, lo que permite ahorrar energía y reducir el CO ₂ .	Cadena de suministro
Iberia	Iberia sigue aplicando iniciativas de eficiencia en toda la fase del vuelo, incluido el despegue, el crucero, la aproximación y el aterrizaje.	Eficiencia operativa
	Iberia dio la bienvenida a seis nuevos Airbus A350-900, que le permitirán aumentar la eficiencia de CO ₂ y reducir las emisiones de carbono en unas 65.000 tCO ₂ e en comparación con 2022.	Eficiencia de la flota
Vueling	Vueling recibió cuatro Airbus A321neos, que aumentan la eficiencia de carbono en un 20% al reducir combustible y tener mayor capacidad de pasajeros que las aeronaves a las que reemplazan.	Eficiencia de la flota
	Vueling está trabajando con EUROCONTROL y ENAIRE para definir un nuevo KPI que mida la eficiencia del espacio aéreo en función de las emisiones de CO ₂ en lugar de la distancia volada: esta medida apoyará los cambios en el espacio aéreo europeo y promoverá trayectorias óptimas para reducir emisiones de CO ₂ .	Eficiencia operativa
	Vueling fue la primera aerolínea de bajo coste europea en asociarse con WheelTug para acelerar el desarrollo de su dispositivo, que permitirá minimizar el uso del motor en tierra y así reducir las emisiones y el ruido.	Eficiencia operativa

Programa de ahorro de combustible

Como parte del compromiso de sostenibilidad de IAG, cada aerolínea del Grupo tiene un programa de eficiencia de combustible que apoya la planificación de vuelos y permite a los pilotos aumentar la eficiencia de combustible en nuestras rutas. Las mejores prácticas se comparten en todo el Grupo para aprovechar las sinergias y aumentar aún más la eficiencia en el consumo de combustible.

Estas son algunas de las medidas adoptadas en 2023:

- British Airways y Vueling desplegaron los servicios NAVlink Wind Updates en sus flotas de A320. NAVlink proporciona actualizaciones optimizadas de los datos de viento en vuelo, lo que permite a los pilotos planificar una trayectoria de descenso más eficiente. NAVlink ha demostrado reducir alrededor de 22 kg de emisiones de CO₂ por descenso. Esta colaboración se ha desarrollado con el apoyo de Hangar 51 (el equipo de innovación de IAG).
- Las aerolíneas del Grupo colaboraron con Honeywell para el uso de su software Forge, que utiliza datos en vuelo para mejorar la planificación de los vuelos y aumentar la eficiencia de los mismos.
- Vueling ha puesto en marcha la Pilot App, que permite obtener datos sobre la contribución individual de los pilotos a los objetivos de sostenibilidad. Esta aplicación hace un seguimiento de las emisiones de CO₂ evitadas en cada vuelo así como de los hitos alcanzados, mejorando así la toma de decisiones en sus tareas diarias.

A.1.5. Análisis de escenarios

Visión general

En 2023, IAG llevó a cabo múltiples y coordinadas formas de análisis de escenarios:

- El equipo de Sostenibilidad de IAG y el equipo de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM) revisaron todos los riesgos y oportunidades relacionados con el clima y los impactos potenciales hasta 2026 y 2030. Los impactos de los riesgos materiales se cuantifican como parte del proceso de ERM de todo el Grupo, que es supervisado por el Consejo;
- Las compañías aéreas han modelizado los costes relacionados con el cumplimiento de la normativa, incluidos los del RCDE y CORSIA, hasta 2050;
- El análisis de escenarios acorde con el TCFD se repitió utilizando un doble marco temporal de 2030 y 2050; y
- Se ha llevado a cabo un análisis continuo de la estrategia Flightpath Net Zero hasta 2050.

Este trabajo de escenarios influye en la estrategia, la planificación, la gestión de riesgos y la gestión financiera.

IAG adopta un enfoque proactivo en la gestión de los riesgos y oportunidades relacionados con el clima, y se compromete a gestionar sus aspectos normativos, de reputación, financieros, de mercado y tecnológicos.

Aplicación de los precios del carbono

IAG aplica simultáneamente los precios del carbono a la planificación financiera y al análisis de escenarios futuros.

El equipo de Flota utiliza precios del carbono actualizados y previsiones de precios para las decisiones de compra de flota de corto y largo radio, basándose en valores de mercado y en fuentes externas acreditadas. Las aerolíneas del Grupo utilizan los precios del carbono en la planificación financiera, y los equipos de operaciones de vuelo y los pilotos los utilizan en las decisiones operativas sobre consumo de combustible.

Las posibles adquisiciones incluyen una evaluación de la exposición a cuestiones y políticas relacionadas con el clima.

Para el período comprendido entre 2024 y 2033, se han utilizado precios del RCDE de Reino Unido de 55-89 libras esterlinas/tonelada, precios del RCDE de la UE de 84-124 euros/tonelada y precios CORSIA de 11-25 dólares/tonelada para ejemplificar los costes de cumplimiento.

Los precios del RCDE de la UE y de Reino Unido se basan en los precios de mercado y en las previsiones de aviación del Departamento de Transporte de Reino Unido (DfT), y los precios del CORSIA se basan en análisis internos y en las previsiones de precios de la industria de la OACI.

Análisis de escenarios acorde con el TCFD

Desde 2018, IAG ha venido incorporando las directrices recomendadas por el TCFD sobre la divulgación del riesgo climático. En 2023, IAG repitió un ejercicio de análisis de escenarios acorde con el TCFD, basándose en los ejercicios de años anteriores.

Se trató de un debate estructurado y cualitativo sobre los posibles impactos relacionados con el clima y las respuestas empresariales, utilizando las últimas pruebas y análisis de fuentes reconocidas como la ONU, EUROCONTROL y Climate Action Tracker (CAT). IAG llevó a cabo su análisis de 2023 en consonancia con la última actualización de la guía del TCFD publicada en 2021.

Se eligieron escenarios de 1,5°C¹ para los riesgos de transición, en reconocimiento de los objetivos globales y de IAG. También se eligieron escenarios de calentamiento de 2°C y 3°C para los riesgos físicos, de acuerdo con las proyecciones de la ONU.

Se eligió el año 2030 como marco temporal clave, basándose en los objetivos de IAG y en los plazos de las políticas clave, por ejemplo, para los mandatos del SAF. También se consideró el año 2040 debido a la posibilidad de que el mundo supere los 1,5°C en la década de 2030, lo que provocaría cambios sociales más rápidos.

En los ejercicios de IAG participaron representantes de varios equipos, como Estrategia, Tesorería, Finanzas, Relaciones Institucionales, Planificación Comercial, Relaciones con los Inversores, Personal, Gestión del Riesgo Empresarial, IAG Tech, IAG GBS, IAG Loyalty y representantes de sostenibilidad de todas las aerolíneas. El equipo de Sostenibilidad del Grupo recopiló las aportaciones, que fueron revisadas por el Grupo Directivo de Sostenibilidad de IAG y la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa (SECR).

El Grupo sigue siendo resiliente a los efectos más importantes relacionados con el clima – los cambios políticos en todo el sector –, que se han cuantificado y cuyos planes de mitigación se han integrado en la planificación financiera y estratégica. Los cambios en el sector también crean oportunidades para que el Grupo sea más resistente que sus competidores.

Para hacer frente a la importante incertidumbre en torno a las futuras tendencias políticas, tecnológicas y de mercado, IAG repite anualmente este análisis de escenarios. Seguiremos aplicando planes de acción en los próximos años para mejorar aún más la resistencia al conjunto de los cambios.

1 Se eligieron escenarios "ordenados" y "desordenados" según las definiciones del TCFD. Estos escenarios comparan cambios suaves, predecibles e idealizados relacionados con el clima con cambios abruptos, variables y desarticulados entre regiones.

A. El planeta

A.1.6. Riesgos y oportunidades

Los riesgos relacionados con el clima se evalúan y gestionan dentro del marco de ERM, tal y como se describe en la sección C.6. y en la sección Gestión de riesgos y principales factores de riesgo, dentro del riesgo principal "Aviación sostenible". Las oportunidades se gestionan dentro de los equipos pertinentes.

Los riesgos transitorios afectan principalmente a la actividad aérea entre destinos europeos, que contribuyó al 34% de la actividad aérea en 2023. Los riesgos físicos podrían afectar a las operaciones de IAG en toda su red internacional, lo que

refleja la naturaleza global del cambio climático.

IAG considera los factores de riesgo relevantes que podrían afectar a cada riesgo por región y escala temporal. Esta variabilidad puede deberse a la fragmentación de la definición, el alcance y la aplicación de las políticas, a percepciones cambiantes del mercado o al suministro imprevisible de nuevas tecnologías (entre otras causas). IAG considera en consecuencia su estrategia de mitigación para cada riesgo. Para obtener más información, consulte el cuadro "Impacto y mitigación de los riesgos".

Los objetivos de reducción de carbono de la estrategia Flightpath Net Zero son las medidas clave para evaluar la mitigación de estos riesgos, junto con la consideración de estos en los procesos de gobierno pertinentes. El entorno de riesgo externo, la materialidad de los riesgos, las medidas de mitigación y los indicadores clave de rendimiento (KPI) de estas medidas de mitigación se revisan periódicamente.

El siguiente cuadro enumera los riesgos evaluados mediante el proceso de ERM. Los riesgos más importantes son los políticos. Los calendarios de los riesgos coinciden con los de la planificación corporativa.

Tipo de riesgo según TCFD	Descripción combinada de riesgos y oportunidades	Plazo de riesgo	Tendencia del riesgo ¹	Dependencia del escenario ²
Físico	Resiliencia ante fenómenos meteorológicos agudos	M	Estable	Temperatura
	Resiliencia de las rutas y los bienes a los cambios climáticos crónicos	L	Estable	Temperatura
Mercado	Gasto de los clientes debido a la percepción del progreso de IAG en materia de ASG	C	Bajo	Transición
	El gasto de los clientes se debe a la percepción de los progresos en ASG del sector de la aviación	C	Bajo	Transición
	Calidad percibida de los proyectos de compensación y captura	M	Alto	Transición
	Preparación de la cadena de suministro	L	Estable	Transición
	Entrega de SAF frente a los volúmenes comprometidos en los contratos de compra	M	Alto	Transición
	Política	Litigios contra las reducciones de carbono reclamadas por la compensación	C	Alto
	Impacto de la política climática de la UE y Reino Unido en la demanda	L	Estable	Transición
	Resistencia a los cambios en los precios del RCDE/CORSIA	M	Alto	Transición
	Asimetría política entre regiones	M	Alto	Transición
	Regulación adicional de la actividad, no de las emisiones	L	Estable	Transición
	Falta de infraestructuras o políticas de apoyo para los SAF	M	Bajo	Transición
	Regulación de los efectos no relacionados con el CO ₂	M	Alto	Transición
Tecnología	Acceso y preparación para tecnologías con menos emisiones	L	Estable	Transición
	Acceso al suministro de SAF	M	Alto	Transición

Clave: a corto plazo (C) es de 1 a 3 años; a medio plazo (M), de 3 a 5 años; y a largo plazo (L) es más de 5 años..

IAG sigue analizando los escenarios de riesgo y transición para fundamentar los planes de mitigación hasta 2030. A continuación se indican los parámetros clave para definir los escenarios, basados en la ONU, el Climate Action Tracker (CAT), el Comité de Cambio Climático del Reino Unido y análisis internos. Estos parámetros se revisan continuamente.

Parámetros de riesgo físico	Proyección actual	Escenario de 2°C	Escenario de 3°C
Escenario global hasta 2100	2,4°C	PCR ³ 2,6	PCR 4,5
Parámetros de riesgo de transición	Políticas/proyecciones actuales	Objetivos actuales	Escenario alineado a 1,5°C
Emisiones mundiales frente a 2019	0%	-7%	-41% (-27%) ⁴
Emisiones de Reino Unido frente a 2019	-28%	-42%	-42%
Emisiones de la UE frente a 1990	-55% (vía Fit for 55)	-55%	-62%
Emisiones de EE.UU. frente a 2005	-37%	-50%	-58%
Emisiones (netas) de la aviación frente a 2019	-15% (vía CORSIA)	-15%	-15%

1 Los riesgos pueden estar aumentando (al alza), disminuyendo (a la baja) o estabilizándose desde una perspectiva empresarial. IAG calcula esta base a partir de modelos estratégicos centrales y previsiones económicas, y la tendencia del riesgo que se muestra se basa en una evaluación a final de año, en relación con la revisión anual.

2 Si el impacto de los costes depende más del escenario de temperatura (2°C o 3°C), o del tipo de transición (ordenada o desordenada).

3 Trayectoria de Concentración Representativa (RCP), un escenario globalmente reconocido para los cambios físicos bajo diferentes rangos de temperatura.

4 Una reducción del 41% para 2030 representa una transición ordenada. Un descenso del 27% representa una transición desordenada porque una reducción menor de las emisiones globales hasta 2030 requiere una rápida descarbonización después de 2030 para volver a 1,5°C en 2100.

Repercusiones del riesgo y atenuación

Descripción según la página anterior	Impactos financieros potenciales no mitigados	Cómo lo mitiga IAG
Físico		
Resiliencia ante fenómenos meteorológicos agudos	Días de pérdida de ingresos por interrupción adicional de vuelos y costes asociados de mitigación y compensación a los pasajeros.	Los procesos de resiliencia operativa existentes pueden minimizar las perturbaciones adicionales derivadas, por ejemplo, de más turbulencias en los vuelos entre EE.UU. y Reino Unido.
Resiliencia de las rutas y los bienes a los cambios climáticos crónicos	Cambios en los ingresos por una red de rutas diferente o una frecuencia distinta de vuelos a destinos afectados por el clima, cambios en los costes de mantenimiento operativo.	La escala de la red de rutas implica que los impactos que no se acogen al plan no son materiales, por lo que no es necesario tomar medidas inmediatas. Las aeronaves son activos móviles que pueden trasladarse a diferentes lugares para hacer frente, por ejemplo, a más huracanes en el Caribe.
Mercado		
Gasto de los clientes debido a la percepción del progreso de IAG o la aviación en materia de ASG	Los clientes cambian la frecuencia de sus vuelos, la duración de sus viajes o gastan menos en comparación con otras compañías aéreas o otros modelos de transporte.	Reducción de emisiones, desarrollo de cuadros de indicadores de emisiones para los clientes, fortalecimiento de las comunicaciones con los clientes, apoyo de instrumentos internacionales como CORSIA, trabajando a través de asociaciones sectoriales para promover soluciones ecológicas.
Calidad percibida de los proyectos de compensación y captura	Exposición a la variabilidad repentina de los precios, coste de los créditos CORSIA, escala de crecimiento de los ingresos de aquí a 2050 debido al volumen disponible de capturas para conseguir el cero neto.	Estrategia para evitar picos de precios, marco de gobierno para garantizar la calidad de las compensaciones, una hoja de ruta de las absorciones basada en pruebas externas, defensa del apoyo político y regímenes de supervisión.
Preparación de la cadena de suministro	Cumplimiento de la sostenibilidad o cambio tecnológico que provoque cambios imprevistos en el coste de los bienes y servicios suministrados a IAG o costes asociados de gestión de proveedores, erosión de márgenes.	Programa de sostenibilidad de la cadena de suministro, que incluye evaluaciones ASG y análisis de riesgos de los proveedores.
Cumplimiento de los acuerdos de compra de SAF	El suministro de SAF de los compromisos acordados no se materializa debido a la debilidad de la oferta en el mercado o al fracaso en el desarrollo de los proyectos, lo que expone a IAG a SAF a precio de mercado, penalizaciones por recompra o costes de carbono.	Garantizar acuerdos de SAF y participar en el capital de proyectos en fase inicial cuando proceda. Supervisar el desarrollo de proyectos de SAF y buscar un volumen por encima de los niveles objetivo.
Políticas		
Litigios contra las reducciones de carbono reclamadas por la compensación	Los litigios por el uso de créditos para compensaciones voluntarias o de cumplimiento que no aportan las reducciones de emisiones declaradas generan costes legales.	Diligencia debida sobre los proyectos de compensación del carbono, orientación interna preparada para las comunicaciones externas.
Impacto de la política climática de la UE y el Reino Unido en la demanda	La repercusión de los costes en todo el sector afecta al precio de los billetes y, por tanto, a la demanda.	Evaluación de las repercusiones de las nuevas políticas en el marco de la planificación y la estrategia financieras a largo plazo.
Resistencia a los cambios de precios CORSIA/RCDE	La exposición a subidas de precios a largo plazo afecta a los costes de cumplimiento.	Estrategia para reducir el impacto de los picos de precios; utilización de los precios del carbono en la planificación financiera y de la flota.
Asimetría política entre regiones	Cambio del número de clientes en relación con otros métodos de transporte sometidos a regímenes políticos más favorables o más restrictivos.	Abogar por soluciones globales como el Objetivo Aspiracional a Largo Plazo de la OACI acordado en 2022.
Regulación adicional de la actividad, no de las emisiones	Los impuestos o gravámenes del sector aumentan los costes operativos y pueden afectar a la demanda; las medidas de gestión de la demanda equivalen a una pérdida de ingresos. Las restricciones por ruido no se incluyen en este riesgo, pero se revisan como riesgo independiente a través del marco del ERM.	Apoyo a medidas de reducción de emisiones como el combustible SAF y contra medidas económicamente ineficaces como los impuestos.
Falta de infraestructuras o políticas de apoyo para los SAF	Precios más altos de los SAF en los mercados principales debido a la falta de inversión en la producción de SAF o al coste de los insumos.	Defensa de la política de SAF, por ejemplo, a través del Jet Zero Council de Reino Unido, y una estrategia para adquirir SAF en regiones donde exista una política de apoyo.
Regulación de los efectos no relacionados con el CO ₂	Potencial multiplicador de los costes del RCDE, de la pérdida de ingresos por restricciones de rutas o de los costes operativos por no gestionar impactos distintos al CO ₂ .	Estudios externos sugieren que solo al 10% de los vuelos se le podrían atribuir el 80% de los impactos. Promoción a través de asociaciones sectoriales para apoyar el seguimiento y soluciones específicas como la optimización de rutas y la adopción de SAF.
Tecnología		
Acceso y preparación para tecnologías con menos emisiones	Mayores costes del RCDE si se restringe el acceso a la tecnología o su desarrollo es lento.	El equipo de Hangar 51 Ventures pone en consonancia la investigación y el trabajo con la estrategia Flightpath Net Zero.
Acceso a los SAF	Evolución de los precios unitarios de los SAF en los principales mercados.	Garantizar acuerdos de SAF y participar en el capital de proyectos en fase inicial, cuando proceda.

Riesgos asociados al SAF

El SAF es una solución clave en el plan de transición de IAG hacia las cero emisiones netas (Sección A.1.2.), pero sigue siendo un mercado en desarrollo, que en muchas regiones aún está a la espera de una definición de la normativa que impulse la inversión en infraestructuras. La IATA prevé que la producción de SAF cubrirá solo el 0,5% de la demanda mundial de combustible de aviación en 2024¹. IAG separa los riesgos de los SAF en riesgos de mercado, políticos y tecnológicos asociados a la ampliación de la industria mundial de SAF. IAG considera los respectivos impactos en el cumplimiento de los compromisos de IAG para 2030 y las futuras obligaciones reglamentarias, modelando el impacto de las diferencias regionales en el suministro y los costes futuros de SAF, asociados a diferentes políticas (riesgo político), tecnologías de materias primas de SAF (riesgo tecnológico) y precios de mercado (riesgo de mercado). IAG utiliza esta modelización para influir en la estrategia y las inversiones en SAF.

¹ Informe de la sala de prensa de la IATA: *SAF Volumes Growing but Still Missing Opportunities*, publicado el 6 de diciembre de 2023.

A.1.7. Diálogo con los grupos de interés

Normas relevantes: GRI 102-13/43/44

Visión general

El sector de la aviación se descarbonizará más rápidamente con el apoyo de sus grupos de interés y las políticas.

El Grupo y sus aerolíneas dialogan regularmente con los principales grupos de interés: gobiernos y reguladores, accionistas, inversores y otros grupos de interés financieros, asociaciones sectoriales, clientes, proveedores, empleados, comunidades, ONG e instituciones académicas para abogar por el apoyo a la reducción de emisiones y compartir los avances de nuestra estrategia Flightpath Net Zero.

Tras el éxito de nuestra primera jornada ASG para inversores en 2022, IAG ofreció una actualización sobre sostenibilidad como parte de su *Capital Markets Day* en noviembre de 2023.

El marco de gobierno interno garantiza que la participación de los grupos de interés en el cambio climático sea coherente con las cuestiones materiales y los objetivos medioambientales.

Posiciones clave sobre el cambio climático

IAG apoya enfoques económicamente viables para conseguir emisiones netas cero para 2050, avanzar en soluciones bajas en carbono y apoyar los esfuerzos globales para converger hacia con el escenario de 1,5°C.

A continuación, se enumeran las acciones llevadas a cabo dentro de las asociaciones centradas en la aviación de Reino Unido, la aviación española y la política global de aviación. Si se considera que las posturas relacionadas con el clima de las asociaciones sectoriales son sustancialmente más débiles o incoherentes con estas posturas internas, los representantes de IAG participan en grupos de trabajo y responden a consultas para comunicar nuestras posiciones y avanzar de forma constructiva hacia la convergencia.

A IAG le enorgullece tener visiones coherentes sobre el cambio climático con todas las organizaciones de las que es miembro (ver más abajo). IAG ha influido positivamente en este resultado aportando su experiencia y tiempo para impulsar los compromisos de emisiones netas cero, y crear y apoyar hojas de ruta hacia las emisiones netas cero en SA, A4E, oneworld, JZC y ATAG. IAG también ha impulsado y fomentado objetivos más ambiciosos de SAF en el JZC, oneworld y WEF.

IAG y las principales asociaciones sectoriales están inscritas en el Registro de Transparencia de la UE.

Principios clave del compromiso climático

La aviación es una industria global e IAG sigue comprometida con los planteamientos de las políticas internacionales.

IAG apoya la fijación de precios del carbono como instrumento clave para determinar tanto el ritmo de reducción de emisiones de la industria de la aviación como el equilibrio entre las reducciones dentro y fuera del sector. Abogamos por el uso de tecnologías de eliminación de emisiones de gases de efecto invernadero en los mercados de carbono, tanto por medios naturales como mecánicos. Para 2050 nos hemos comprometido a utilizar únicamente la eliminación de gases de efecto invernadero para cubrir nuestras emisiones residuales de carbono.

IAG también da prioridad a la promoción de los SAF, ya que se trata de un factor clave para la reducción de emisiones en la próxima década, y apoya las políticas sobre eficiencia operativa, aeronaves con cero emisiones y compensaciones y captura de carbono.

El Grupo busca garantizar políticas eficaces y justas para el conjunto de las compañías aéreas.

Luis Gallego participó en un panel sobre sostenibilidad en la cumbre Sustainable Clean Skies 2023.



Miembro de la organización	Participación de IAG en organizaciones y acciones para garantizar y avanzar hacia posturas más coherentes
Reino Unido	
Sustainable Aviation (SA)	Es uno de los 13 miembros del Consejo de SA, que rige las actividades de 44 miembros. Impulsó el desarrollo de la hoja de ruta hacia las cero emisiones netas de SA en 2023, que por primera vez incluía el impacto en la demanda de una transición hacia las cero emisiones netas. IAG también participó activamente en flujos de trabajo para promover soluciones bajas en carbono.
Jet Zero Council (JZC)	Preside el SAF Delivery Group y apoyó la creación del UK Jet Zero Strategy en 2022 para cumplir el objetivo de cero emisiones netas en la aviación de Reino Unido en 2050. El Consejero Delegado de British Airways es miembro.
Royal Aeronautical Society (RAeS) - grupo Greener by Design (GbD)	Comité Ejecutivo de GbD, asistió a una conferencia sobre los impactos distintos del CO ₂ en 2022 y 2023 para comprender la mejor manera de mitigar estos efectos.
España y Europa	
Grupo Español para el Crecimiento Verde	Iberia es uno de los más de 50 miembros corporativos que apoyan el crecimiento verde.
Alianza Española para la Sostenibilidad del Transporte Aéreo (AST)	Los principales actores del sector del transporte aéreo español formaron la alianza con el objetivo de promover el desarrollo de una aviación sostenible. Se han definido tres grupos de trabajo para responder a los principales retos a los que se enfrenta actualmente el sector: eficiencia operativa, SAF y políticas.
Airlines 4 Europe (A4E)	Miembro fundador, impulsó el desarrollo de una hoja hacia las ruta de cero emisiones netas en 2021, apoyó las respuestas a la consulta ReFuelEU y otros trabajos para promover soluciones bajas en carbono. En 2023, IAG apoyó la actualización de la hoja de ruta para la descarbonización de A4E y ha participado en grupos de trabajo que buscan desarrollar soluciones para las emisiones distintas del CO ₂ .
Ámbito mundial	
Coalition for Negative Emissions	Miembro fundador en 2020, miembro del grupo director, colaborador activo en las respuestas a las consultas del gobierno británico sobre cómo potenciar las tecnologías de captura de carbono.
oneworld (representa a 15 aerolíneas)	Ha presidido la Junta de Estrategia Medioambiental (ESB), ha coordinado la hoja hacia las ruta de cero emisiones netas y el objetivo de un 10% de SAF entre 2020 y 2021, ha acogido dos reuniones de la ESB en Londres en 2023 y sigue prestando apoyo al avance de las soluciones bajas en carbono.
Grupo de Acción del Transporte Aéreo (ATAG)	En calidad de grupo de aerolíneas, importante contribución entre 2020 y 2021 a la hoja de ruta de la aviación mundial para alcanzar el objetivo de cero emisiones netas, que ayuda a informar de las prioridades del sector para el avance continuo de soluciones bajas en carbono.
Foro Económico Mundial (WEF) - Coalición Clean Skies for Tomorrow	Colaborador habitual en informes sobre cómo aumentar el consumo de SAF como alternativa baja en emisiones de carbono definiendo un consumo de SAF del 10% para 2030.
IATA (representa a 300 compañías aéreas de todo el mundo)	Presidió el Consejo Asesor sobre Sostenibilidad y Medio Ambiente (SEAC) de la IATA, tiene representantes en los grupos de trabajo de la IATA para avanzar en las políticas de soluciones bajas en carbono, apoyó la defensa del compromiso de cero emisiones netas en la OACI y el refuerzo de los valores de referencia de CORSIA. Moderó una mesa redonda en el simposio mundial sobre sostenibilidad de la IATA en octubre de 2023 en Madrid.

IAG es inversor en Nova Pangaea, una empresa innovadora que produce materia prima SAF. Jonathon Counsell, Director de Sostenibilidad de IAG y Jim Davies, Director del Programa de Vuelo Sostenible de IAG aparecen en la foto con Anthony Brown MP, Ministro de Aviación del Reino Unido y Sarah Ellerby, CEO Nova Pangaea.



Principales foros de participación en Reino Unido, España e Irlanda

Reino Unido: Jet Zero Council

El Jet Zero Council (JZC) del Gobierno británico se puso en marcha en 2021 como la primera asociación de este tipo entre la industria de la aviación y el gobierno. El objetivo del JZC es asesorar sobre las metas del gobierno de conseguir una aviación con cero emisiones netas y vuelos de emisiones cero. Congrega a ministros y directores generales a través reuniones periódicas y subgrupos para impulsar la ambiciosa implantación de nuevas tecnologías e innovación para reducir las emisiones de la aviación. Gracias al éxito del JZC, varios países han seguido su ejemplo, entre ellos España e Irlanda.

En 2023, IAG apoyó el enfoque del JZC en SAF. Esto incluyó la segunda consulta del Gobierno de Reino Unido sobre SAF, la participación en el subgrupo sobre el mandato de SAF y el subgrupo sobre comercialización, y el apoyo a un mecanismo de certidumbre de ingresos para SAF, con el que el gobierno de Reino Unido se ha comprometido a través de la ley energética del país.

La novena reunión del Jet Zero Council se centró en la tecnología de captura de gases de efecto invernadero, y BA expuso sus proyectos de captura que se basan en procesos naturales.

Izquierda: Mark Harper, Secretario de Estado de Transportes, Gobierno de Reino Unido.

Derecha: Jonathon Counsell, Director de Sostenibilidad del Grupo, IAG.

España: Alianza Española para la Sostenibilidad del Transporte Aéreo

Alianza Española para la Sostenibilidad del Transporte Aéreo (AST) se puso en marcha en abril de 2023. La AST es una iniciativa conjunta formada por la industria del transporte aéreo, el mundo académico y las ONG para promover el desarrollo de una aviación sostenible en España, favoreciendo la implantación de nuevas tecnologías y procesos innovadores que hagan posible la sostenibilidad del sector a largo plazo e impulsen vías hacia la descarbonización. Iberia desempeñó un papel clave en la creación de la AST, de la que son miembros los consejeros delegados de Iberia y Vueling.

Irlanda

En 2023, el Gobierno irlandés anunció sus planes de crear un foro Gobierno-Industria sobre SAF para informar y orientar su labor en este ámbito.

IAG ha acogido con satisfacción este anuncio y Aer Lingus sigue trabajando a nivel europeo y con el Gobierno irlandés para apoyar políticas que incentiven la producción de SAF en Irlanda.



A.2. Planeta: cuestiones generales

A.2.1. Residuos

Normas relevantes: GRI 306-1/2/3 (2020)

Visión general

IAG cuenta con uno de los planes de reducción de residuos más completos del sector aéreo. Nuestras prioridades son reducir el desperdicio de alimentos y el uso de plásticos de un solo uso, además de aumentar el reciclaje en todas nuestras operaciones.

Los servicios a bordo son la principal fuente de residuos. Los principales residuos son los envases de plástico,

los restos de comida, las latas de bebidas y los envoltorios de cabina. Entre los principales insumos se incluyen las comidas a bordo y los *kits* de cortesía que se entregan a los pasajeros.

En 2023, las operaciones de IAG generaron:

- 52.699 toneladas en total (52.655 en 2022); compuestas de:
- 51.749 toneladas de residuos no peligrosos; y
- 950 toneladas de residuos peligrosos.

Se recuperaron o reciclaron 7.659 toneladas (19%).

Algunos materiales se recuperan *in situ* y otros se incineran o se envían a vertederos. La mayoría de los residuos de cabina y catering se procesan en los aeropuertos principales de IAG (Londres, Dublín, Madrid y Barcelona), aunque el Grupo vuela a más de 200 aeropuertos de todo el mundo.

A continuación se presenta la información sobre residuos más completa del Grupo hasta la fecha. Las tendencias en materia de residuos se están estabilizando con la vuelta a la normalidad tras las modificaciones introducidas por la pandemia de COVID-19 e IAG se mantiene su compromiso para alcanzar los objetivos fijados para 2025.

Indicador	Unidad	Base 2019	Objetivo para 2025	2023	2022	2021	2020	frente al año anterior
Residuos a bordo por pasajero	Kg/pax	0,33	0,26 (-20%)	0,32	0,41	0,47	0,75	(22%)
Residuos de oficina por empleado a jornada completa	Kg/ETC	95,7	47,8 (-50%)	81,8	83,0	103,1	124,5	(1%)
Residuos de mantenimiento por unidad de actividad	Kg/persona-hora	0,63	0,47 (-25%)	0,11	0,12*	0,28*	0,38*	(8%)
Residuos de carga por unidad de carga transportada	Kg/tonelada de carga	1,55	1,16 (-25%)	1,54	1,59	1,43	1,59	(3%)
Residuos a bordo reciclados/recuperados en los hubs	%	24%	40%	20%	24%	26%	31%	(4 pts)
Residuos de oficina reciclados/recuperados	%	35%	60%	26%	26%	13%	16%	0 pts
Residuos de mantenimiento reciclados/recuperados	%	50%	70%	72%	60%	45%	35%	12 pts
Residuos de carga reciclados/recuperados	%	63%	80%	77%	59%	61%	55%	18 pts

El símbolo “*” significa actualizado con los últimos datos e hipótesis disponibles

Comentarios sobre los indicadores clave

Indicadores clave	Descripción	Comentario
Residuos totales	Incluye residuos de todos los flujos (a bordo, de oficina, de carga y de mantenimiento) y una extrapolación de los residuos gestionados en aeropuertos en el extranjero, donde los destinos de los residuos no siempre son comunicados por terceros.	Los volúmenes de residuos aumentaron en menos de un 1% en 2023. Y ello a pesar de que los niveles de actividad han vuelto a los niveles anteriores a la pandemia. Si desea más información, consulte los ejemplos de iniciativas de reducción de residuos en todo el Grupo.
Reciclado y recuperación de residuos	Incluye la reutilización, el <i>downcycling</i> , el <i>upcycling</i> , el compostaje y la digestión anaeróbica. La normativa, incluido el reglamento internacional sobre residuos de catering (ICW), limita la cantidad que puede reciclarse.	Las ratios globales de reciclaje/recuperación son del 19%. El reciclaje de residuos de mantenimiento y carga ha aumentado significativamente gracias a las iniciativas incluidas en este informe. El reciclaje a bordo ha ido disminuyendo a medida que las operaciones recuperan los niveles anteriores a la pandemia. Los residuos de oficina no han aumentado interanualmente, pero se espera que las iniciativas puestas en marcha en 2023, como los nuevos contenedores de reciclaje en Waterside, aumenten el reciclaje estos residuos en 2024.
Plástico de un solo uso (SUP)	Objetos fabricados total o parcialmente con plástico y destinados a ser utilizados una sola vez o durante un breve periodo de tiempo antes de ser desechados. Esto está en consonancia con la definición de la UE.	Se redujeron 160 toneladas de SUP gracias a iniciativas como el uso de cubiertos de madera de abedul y la sustitución de los envoltorios de las mantas. El equipo de compras de IAG GBS está evaluando alternativas al plástico como parte de los procesos de compra.
Residuos/pax en los centros	Residuos del servicio de comida generados a bordo por pasajero, incluidos los volúmenes reciclados y recuperados posteriormente. Las cifras de pasajeros se basan en los pasajeros entrantes y salientes cuyos residuos se procesan en los aeropuertos principales de Barcelona, Dublín, Londres Heathrow y Gatwick, y Madrid.	Las ratios de generación de residuos por pasajero han mejorado a niveles anteriores a la pandemia, y nos hemos comprometido a alcanzar nuestro objetivo a 2025 (una reducción del 20% respecto a los niveles de 2019).

Las descripciones detalladas de todas las iniciativas de residuos están disponibles en el Estado de Información No Financiera.

Reducción de residuos en todas nuestras operaciones

IAG puso en marcha un plan “5 para 2025” en 2021 que abarca cinco flujos de residuos y cinco unidades de negocio, utilizando los valores de 2019 como referencia para nuestros objetivos. El plan incluye objetivos de generación y reciclado de residuos a bordo, de oficina, de carga y de mantenimiento, así como un enfoque de base en cero para el plástico de un solo uso (SUP). IAG se compromete a reducir, reutilizar y reciclar los residuos y a tratar cualquier residuo peligroso de acuerdo con las normativas nacionales e internacionales vigentes.

Aumentan nuestras medidas de reducción de residuos

Año	2016	2021	2022	2023	2025
Objetivos		Primeros objetivos de residuos para todo el Grupo	Nuevas iniciativas para reciclar más residuos a bordo		Cumplimiento de los objetivos "5 para 2025" en materia de residuos
Acción	Iberia se une al proyecto EU LIFE Zero Cabin Waste	Entra en vigor la prohibición de los plásticos de un solo uso en la UE	Aer Lingus colaboró con el Ministerio de Clima, Acción y Medioambiente y el Ministerio de Agricultura de Irlanda para hacer posible el reciclaje y la separación del reciclaje a bordo.	<ul style="list-style-type: none"> IAG puso en marcha un grupo de trabajo dedicado a impulsar la estrategia sobre residuos. Aer Lingus se convierte en la primera compañía aérea que separa y recicla los residuos que llegan a bordo en vuelos de corto radio a Irlanda. Vueling elimina los plásticos de un solo uso en artículos y productos a bordo. 	

Ejemplos de iniciativas de reducción de residuos en todo el Grupo:

Compañía operadora	Ejemplos de 2023
Aer Lingus	Aer Lingus se convierte en la primera compañía aérea que separa y recicla a bordo los residuos que llegan en vuelos de corto radio a Irlanda.
British Airways	<p>British Airways ofrece un servicio de pedido anticipado de productos de la cafetería SpeedBird a bordo, para dar a los pasajeros la opción de comprar productos frescos y a temperatura ambiente antes de la salida. De esta manera, se elimina el desperdicio de los platos que no se compran a bordo en clase turista durante los vuelos de corto radio, al tiempo que se brinda flexibilidad a los clientes. British Airways tiene el objetivo de reducir a la mitad el volumen de residuos alimentarios entre 2019 y 2025.</p> <p>British Airways se convierte en la primera compañía aérea certificada para reciclar en Nueva York en el marco de la prueba transatlántica de la IATA. Las restricciones impuestas a la basura en EE.UU. obligan a desechar todo lo que haya estado en contacto con los residuos alimentarios en un vuelo internacional.</p>
IAG Cargo	<p>Los compañeros del programa para titulados universitarios de IAG Cargo ayudaron a desarrollar y lanzar vasos reutilizables para cualquier bebida comprada en nuestra cantina de Londres Heathrow en septiembre de 2023. Esto ha reducido los vasos de plástico de un solo uso en el centro de operaciones en un 41%.</p> <p>El programa para titulados universitarios también ha desarrollado un prototipo de una nueva etiqueta de equipaje fabricada con palés de aluminio de desecho, que se pondrá a la venta para los clientes. IAG Cargo también está estudiando la forma de conseguirlo con otros materiales difíciles de reciclar o reutilizar.</p>
IAG GBS	La oficina de Waterside ha puesto en marcha nuevos contenedores en todas las plantas, divididos en cinco o siete secciones para facilitar la recogida y eliminación de múltiples flujos de residuos. La prueba pretende mejorar la separación de residuos y aumentar los niveles de reciclaje.
Iberia	Iberia ofrece el servicio Buy-Before-You-Fly en vuelos de corto radio y lleva a cabo el proyecto Zero Cabin Waste, cuyo objetivo es reciclar los residuos generados a bordo. Iberia separó el vidrio a bordo por primera vez en 2023.
Vueling	En 2022 Vueling sustituyó todos los carros de cabina por otros más ligeros que permiten separar los residuos a bordo. De este modo, los residuos pueden gestionarse más fácilmente, lo que aumenta la proporción de residuos reciclados y reduce el impacto ambiental. El menor peso de los carros también contribuye a reducir las emisiones de CO ₂ de las operaciones vuelo hasta 400 tCO ₂ e anuales.

A.2.2. Ruido y calidad del aire

Normas relevantes: GRI 305-7

IAG ha logrado una reducción del 14% del ruido por ciclo de despegue y aterrizaje (LTO) con respecto a 2019, impulsada por la renovación de la flota. El ruido por despegue mejoró un 3% con respecto a los niveles de 2022 debido al uso de nuevas y más silenciosas aeronaves y a los cambios en las operaciones entre corto y largo radio tras la pandemia de COVID-19. El Grupo mantiene su compromiso de reducir el impacto del ruido de las aeronaves y la contaminación atmosférica en las comunidades locales cercanas a los aeropuertos y apoya la innovación como medio para conseguirlo. Los resultados en materia de ruido y calidad del aire se controlan mediante bases de datos nacionales y normas mundiales sobre el ruido de las aeronaves.

Las aerolíneas del Grupo implementan prácticas operativas para minimizar el impacto acústico, como el uso de descensos continuos. También colaboran con los grupos de interés, como asociaciones de residentes, los organismos reguladores y socios del sector, para conocer sus preocupaciones y participan en investigaciones y ensayos operativos para identificar y perfeccionar soluciones.

Objetivos de reducción del ruido

IAG está actualizando los objetivos de reducción de ruido a medida que los niveles de vuelo vuelven a los niveles anteriores a la pandemia. Iberia está mejorando continuamente los indicadores en materia de ruido, ya que la nueva flota que estamos introduciendo tiene mejores niveles de certificación acústica que las aeronaves anteriores.

En la Estado de Información No Financiera (EINF) de IAG figuran descripciones detalladas de todos los indicadores de ruido.

Indicador	Unidad 1	frente al año anterior	vs. 2019	2023	2022	2021	2020	2019
Ruido por ciclo	Cuota (QC) por ciclo de aterrizaje y despegue	(2%)	(14%)	0,86	0,88	0,88	0,96	1,00
NOx por ciclo	Kg por ciclo de aterrizaje y despegue	<1%	(4%)	8,89	8,83	9,22	9,84	9,23
Capítulo 14 del CAEP de OACI	% dentro de la norma	3 puntos	9 puntos	62%	59%	56%	58%	53%
Capítulo 8 del CAEP de OACI	% dentro de la norma	6 puntos	12 puntos	47%	41%	39%	40%	35%

1 El % estándar se basa en la posición de la flota a finales de 2023, incluidas las aeronaves estacionadas y excluidas las aeronaves arrendadas. Los indicadores por ciclo de aterrizaje y despegue se basan en las aeronaves operativas durante el año. Los detalles sobre las aeronaves conformes al capítulo 6 del CAEP capítulo 6 del CAEP pueden encontrarse en el Estado de Información No Financiera.

Riegos relacionado: restricción del ruido de las operaciones y tasas

Descripción del riesgo y/o de la oportunidad y del posible impacto	Medidas de mitigación
Los operadores aeroportuarios y los reguladores aplican restricciones operativas al ruido y regímenes de tasas que pueden introducir costes adicionales o restringir la capacidad de funcionamiento de las aerolíneas, como por ejemplo, restricciones a los vuelos nocturnos.	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en aeronaves nuevas y más silenciosas como parte de la modernización de la flota. • Mejorar de manera continuada las prácticas operativas, incluyendo descensos continuos, aproximaciones ligeramente más pronunciadas, aproximaciones de baja potencia/baja resistencia y salidas optimizadas. • Aplicar un marco de gobierno, así como adoptar medidas de formación interna y promoción externa en Irlanda, España y el Reino Unido para gestionar los retos en materia de ruido.

A.2.3. Gestión medioambiental

Normas relevantes: GRI 103-2

Visión general

IAG se ha comprometido a mejorar su desempeño medioambiental y a cumplir las normas reconocidas en nuestro sector para la gestión medioambiental de las cuestiones materiales identificadas en este informe. Las prioridades clave incluyen trabajar para conseguir la Evaluación Medioambiental de la IATA (IEnvA), cumplir los requisitos de la ISO 14001 y mejorar la puntuación EcoVadis de las aerolíneas del Grupo que participan en el cuestionario (British Airways e Iberia).

Además, IAG GBS se asoció con EcoVadis en 2022 para evaluar a los proveedores utilizando cuestionarios de evaluación de EcoVadis, que consisten en una evaluación integral de las cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG). Esto facilita a IAG y a sus proveedores una referencia para las mejoras en cuestiones ASG, y los proveedores pueden difundirlo a los clientes y otros grupos de interés para apoyar la sostenibilidad en toda la industria.

A. El planeta

Avance de las compañías aéreas del Grupo en 2023

En 2023, todas las aerolíneas del Grupo obtuvieron la certificación completa del estándar IEnvA, que equivale a una ISO 14001 en todas nuestras operaciones de vuelo y edificios corporativos, cumpliendo el alcance mínimo definido por la IATA.

Además, British Airways e Iberia han extendido la certificación a sus actividades de mantenimiento en aeropuertos *hub* y, en el caso de Iberia, también a sus servicios de *handling* en el aeropuerto de Madrid. Iberia Airport Services aplica la ISO 14001 en todos los aeropuertos en los que opera, con el objetivo de garantizar la prestación de un servicio medioambientalmente responsable a sus clientes.

En línea con nuestro compromiso de fomentar una cadena de suministro más responsable, British Airways e Iberia responden anualmente al cuestionario de EcoVadis, un proveedor líder en el mercado de calificaciones ASG empresariales. La respuesta a este cuestionario está respaldada por las políticas y prácticas del Grupo, como las políticas de interacción con los proveedores gestionadas por IAG GBS, que también nos permiten identificar puntos de mejora para impulsar anualmente la puntuación de todas las aerolíneas del Grupo.

Como parte de nuestros objetivos de gestión de la cadena de suministro y de nuestra asociación con EcoVadis, IAG GBS ha examinado el 90% de los gastos de IAG utilizando las evaluaciones de EcoVadis, lo que supone evaluar a más de 550 proveedores.

Aerolínea	Puntuación de EcoVadis 2023
British Airways	Bronce
Iberia	Plata

Evaluaciones ASG de IAG por terceros y reconocimientos

El Grupo también sigue aportando pruebas para respaldar la divulgación de información ASG por parte de terceros y los marcos de evaluación de calificaciones.

En 2023, IAG obtuvo una calificación A- en el cuestionario Carbon Disclosure Project (CDP) por la información que divulga en materia de cambio climático. Este cuestionario evaluó a más de 21.000 empresas de todo el mundo en materia de acción climática. Este es el cuarto año en que IAG ha logrado una cualificación de "líder" con calificación de A- o superior, la calificación de liderazgo consecutiva más larga de una aerolínea, y sitúa al Grupo en el 25% de los encuestados mejor valorados en todo el mundo.

IAG también fue el grupo de aviación mejor valorado en la iniciativa mundial Transition Pathway Initiative (TPI) en 2022, que evalúa a 600 empresas de 47 países en función de su preparación para la transición hacia una economía con bajas emisiones de carbono. IAG se encuentra en el 10% superior de las aerolíneas evaluadas por Sustainalytics, que otorga calificaciones de riesgo ASG a unas 15.000 empresas de todo el mundo sobre la base de información pública.

IAG también fue galardonado con el premio *Eco-Airline of the year 2024* de *Air Transport World* por su liderazgo en el sector y su programa SAF, el mejor de su clase, mientras que Aer Lingus recibió el premio *Aviation Sustainability and Environment* de los premios *Irish Aviation 2023*.

Requisitos de información	Calificación actual	Comentarios
TPI	Aerolínea con calificación climática más alta en 2022 por TPI (Puntuación 17/18)	TPI evalúa alrededor de 600 empresas en su estrategia hacia una transición baja en carbono.
CDP	Calificación de A- en 2023 (25% superior).	Cuarto año consecutivo de liderazgo, el periodo de tiempo más largo alcanzado por una aerolínea
Sustainalytics	Entre el 10% de aerolíneas con puntuación más alta en 2022	Sustainalytics facilita una calificación ASG a aproximadamente 15.000 empresas

Para obtener más información sobre el diálogo de IAG con la Transition Pathway Initiative, consulte la sección A.1.2 de este informe.

Para obtener más información sobre nuestras interacciones con los proveedores de información en materia de emisiones de carbono, consulte la sección Principios de gobierno de la sostenibilidad.

Participación en iniciativas de hojas de ruta de descarbonización

IAG apoya el objetivo de alcanzar los 1,5°C del Acuerdo de París y continúa revisando las evidencias disponibles sobre las hojas de ruta que apoyan la descarbonización de la aviación.

En la medida de lo posible, IAG trabajará con sus grupos de interés, incluidas las *Science-Based Targets initiative* (SBTi) y *Transition Pathway Initiative* (TPI), para comprender las hojas de ruta de la industria de la aviación de la reducción completa de emisiones, cómo éstas contribuyen a los objetivos nacionales y mundiales, y cómo las empresas y los responsables políticos pueden impulsar la inversión hacia una transición baja en carbono. IAG apoya el trabajo dirigido por *Mission Possible Partnership* (MPP) y SBTi para actualizar las orientaciones basadas en el objetivo de 1,5°C para el sector de la aviación.



Izquierda: Aer Lingus recibió el premio a la Sostenibilidad y medioambiente de la aviación en los Irish Aviation 2023 Awards. El premio fue recibido por Rebecca Hill, Directora de Sostenibilidad de Aer Lingus.

Derecha: En 2023, las aerolíneas del Grupo completaron su certificación bajo la norma IEnvA para todas sus operaciones vuelo y edificios corporativos.



B. Personas

B.1. Visión general

La estructura de IAG es única. Juntos trabajamos por nuestro objetivo común de conectar personas, negocios y países. El modelo de IAG habilita a cada compañía operadora y a cada plataforma de negocio para ofrecer servicios a sus clientes y a su plantilla – siendo cada una de ellas responsable de la gestión de la contratación, la retribución y las condiciones de sus empleados, así como de las carreras profesionales y el desarrollo-, mientras que a nivel central buscamos oportunidades de sinergias en todo el Grupo.

Cada compañía operadora y plataforma de negocio tiene su propia cultura y valores que respaldan sus propuestas únicas de marca, negocio, clientes y empleados. En IAG, el compromiso, el pragmatismo, la ejecución, la ambición, la resiliencia, el desafío y la innovación, la responsabilidad, el enfoque en las personas y el trabajo en equipo son valores clave que nos permiten cumplir nuestro propósito. Estos valores están presentes en nuestra forma de trabajar, en nuestra gestión de la plantilla y en nuestras estrategias de personal.

Los empleados han demostrado sistemáticamente estos valores al responder a los diversos retos y oportunidades a los que se han enfrentado a lo largo del año. Hemos avanzado sustancialmente en la reconstrucción de la capacidad, la mejora de la resiliencia y la flexibilidad, y la introducción de cambios transformadores en nuestro negocio, al tiempo que superábamos los retos operativos, especialmente en British Airways y Aer Lingus.

En todo el Grupo, nuestra atención a la cultura y los valores es esencial para nuestra transformación y el desarrollo de nuestra estrategia. Nuestras compañías operadoras trabajan para evolucionar constantemente sus culturas, a fin de que sus negocios sean más competitivos y cumplan nuestro programa de transformación, y para ofrecer un entorno de trabajo excelente en el que todos los empleados puedan prosperar. Medimos el avance de nuestra cultura a través de una encuesta semestral del Índice de Salud Organizativa (OHI) que se envía a toda la plantilla y a través de otros canales de escucha de los empleados (para consultar más detalles, véase la sección Diálogo con los grupos de interés). La información obtenida a través de estos canales alimenta las prioridades de nuestras compañías operadoras para mejorar y hacer progresar nuestras políticas de personal, formas de trabajar, así como para dar forma a nuestras estrategias de personal.



En 2022, nuestro principal objetivo fue reforzar la capacidad de apoyo a nuestra actividad y nuestras operaciones. En 2023, hemos podido centrarnos en una gama más amplia de iniciativas relacionadas con las personas:

- Invertir en las capacidades de nuestra plantilla y comprometernos con el desarrollo profesional y las carreras, incluidos nuestros reconocidos programas de prácticas y nuestros programas piloto y de liderazgo.
- Crear una cultura en cada una de nuestras compañías operadoras que genere una experiencia positiva entre los empleados e impulse la orientación al cliente y el rendimiento operativo. Encuestas semestrales sobre la salud de la organización permiten hacer un seguimiento de los avances y ayudar a centrar los planes de personal.
- Seguimos avanzando hacia nuestro objetivo de que en 2025 el 40% de los puestos directivos estén ocupados por mujeres. A finales de 2023, el 36% de los puestos directivos estaban ocupados por mujeres, lo que supone un aumento de dos puntos en 2023 y un incremento global de seis puntos desde 2020.
- Sobre la base de las iniciativas ya llevadas a cabo en algunas de las compañías operadoras, en 2023, lanzamos una encuesta electrónica voluntaria, anónima y confidencial a nuestros equipos de alta dirección en todo el Grupo para obtener una comprensión más profunda de la composición y la diversidad de los directivos *sénior* de IAG, yendo más allá del género para incluir una amplia gama de factores relativos a la identidad. Los resultados de la encuesta se compartirán con miembros de la alta dirección para contribuir a las estrategias de personal de IAG y proporcionar una referencia sobre la diversidad de los directivos de IAG, lo que nos permitirá realizar un seguimiento del progreso a lo largo del

tiempo y contribuir a los debates en torno a la equidad, la diversidad y la inclusión. Uno de los resultados de la encuesta se incluye en la revisión Parker de Reino Unido, que se centra en la diversidad étnica de los Consejos de Administración y los equipos de alta dirección. El 6% de nuestros directivos en Reino Unido se declararon étnicamente diversos y nuestros directivos en todo el mundo representan más de 20 nacionalidades. Para garantizar un enfoque continuo en el aumento de la representación étnica, hemos introducido una meta de diversidad étnica del 10% para los equipos de alta dirección del Grupo en Reino Unido para finales de 2027.

- Seguir centrándose en la creación de una cultura y una organización integradoras y diversas, que abarquen la promoción de la equidad, la diversidad y la inclusión, y la defensa de las políticas de todo el Grupo destinadas a erradicar la discriminación.
- Apoyar el bienestar de nuestros empleados ofreciéndoles una serie de prestaciones sanitarias, económicas y de estilo de vida. Todas las compañías operadoras se comprometen a crear un entorno de trabajo positivo y a contribuir y apoyar activamente el bienestar general de todos sus empleados.
- Apoyar a los compañeros en la transformación más amplia del Grupo, incluida la digitalización, la inteligencia artificial, la modernización de nuestra flota y las inversiones en clientes y productos.
- Las compañías operadoras han colaborado activamente con los sindicatos para conseguir acuerdos que garanticen una remuneración justa y competitiva. Estos acuerdos negociados proporcionan una base fundamental para apoyar la inversión y fomentar el crecimiento.

B.2. Indicadores clave y progresos
Normas relevantes: GRI 2-8, 401-1, 405-1

Plantilla

71.794

+9% frente al año pasado a 31 de diciembre de 2023

Nuevas contrataciones

13.561

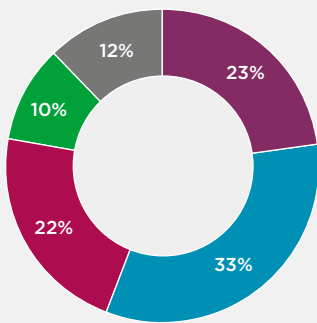
-22% frente al año pasado a 31 de diciembre de 2023

Bajas

9,5%

de las cuales 7,40% fueron voluntarias
Año 2023 completo

Composición de la plantilla



- Operaciones aeroportuarias
- Tripulación de cabina
- Funciones corporativas
- Mantenimiento, ingeniería y logística
- Pilotos

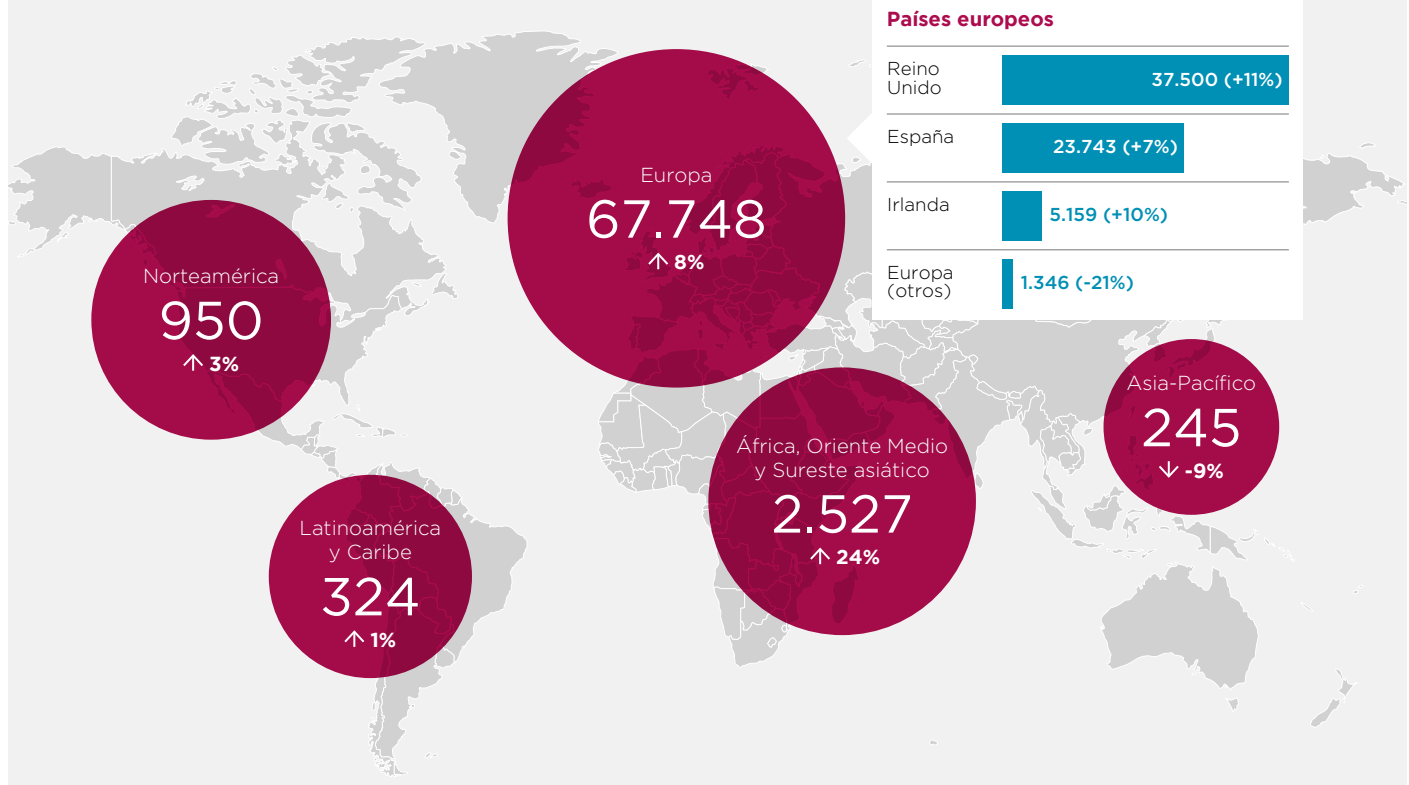
Composición de la plantilla

Plantilla por categoría profesional a 31 de diciembre de 2023

Categoría profesional	2023	2022
Operaciones aeroportuarias	16.784	15.091
Tripulación de cabina	24.004	22.278
Funciones corporativas	15.811	14.025
Mantenimiento, ingeniería y logística	6.972	6.782
Pilotos	8.223	7.868

Plantilla por ubicación geográfica

A 31 de diciembre de 2023



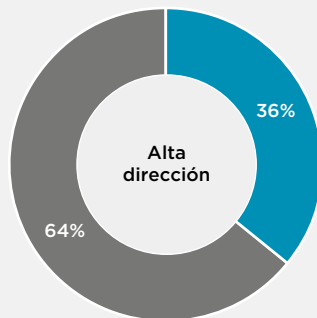
Diversidad de género en la alta dirección

A 31 de diciembre de 2023

36%

Aumento de 6 puntos desde 2020

Estamos en la senda de alcanzar nuestro objetivo de que en 2025 el 40% de los puestos directivos estén ocupados por mujeres.



■ Mujeres 82
■ Hombres 143

B.3. Equidad, diversidad e inclusión

Normas relevantes: GRI 405-1

En IAG nos enorgullece la diversidad de la plantilla de las compañías del Grupo y de la riqueza de orígenes, experiencias, culturas e ideas que hacen prosperar nuestros negocios. Nuestro objetivo es que cada miembro de nuestros equipos sienta que se reconocen y valoran sus características únicas. IAG sigue aportando cambios positivos y avanzando hacia nuestra meta de equidad, diversidad e inclusión (EDI) para crear una cultura diversa e inclusiva representativa de las comunidades en las que vivimos y trabajamos y de los clientes a los que atendemos. También creemos que una plantilla diversa rinde más y es más resiliente, innovadora y productiva.

Avances en la diversidad de género

En cuanto al género, nuestro Consejo de Administración está formado por un 45% de mujeres, que también representan el 25% de nuestro equipo ejecutivo y el 44% de nuestra plantilla. En 2022, fijamos la meta para todo el Grupo de contar con un 40% de puestos directivos ocupados por mujeres para 2025. Hemos experimentado un aumento significativo en la diversidad de género, alcanzando el 36% en 2023, un aumento de dos puntos desde 2022 y de seis puntos desde 2020, por lo que vamos por buen camino para lograr el objetivo del 40%.

Más allá del género

Nuestros planes para todo el Grupo van más allá del género, y estamos poniendo en marcha una serie de iniciativas para apoyar nuestras metas de diversidad e inclusión, al tiempo que reconocemos las sensibilidades culturales y los contextos legales en los que operamos a escala mundial, así como la necesidad de cumplir con los cambiantes requisitos de información.

En 2023, nos asociamos con una consultora independiente de RR.HH. y diversidad con sede en Reino Unido, Green Park, para conocer más a fondo la composición y diversidad de nuestros altos directivos, más allá del género, para incluir una amplia gama de factores relativos a la identidad. Se envió una encuesta electrónica de carácter voluntario, anónimo y confidencial a los altos directivos de todo el Grupo.

Nos enorgullece que el 88% de nuestros altos directivos de todo el mundo hayan respondido a la encuesta (193 de 219¹ directivos contactados), con una tasa de respuesta del 96% en Reino Unido (91 de 95 directivos contactados). Aunque algunas de las compañías operadoras ya recogían datos demográficos más amplios que compartían sus equipos, esta es la primera vez que hemos encuestado a nuestros altos directivos en todo el Grupo con preguntas adaptadas a los contextos legales y culturales de cada país o región.

La encuesta proporciona una base de referencia para comprender mejor la diversidad de nuestra población de altos directivos, nos permite seguir los avances a lo largo del tiempo y continuar y ampliar el diálogo con nuestros altos directivos en torno a la equidad, la diversidad y la inclusión.



¹ Número de altos directivos en el momento de enviar la encuesta

Foco en la etnia y la nacionalidad

Una de las áreas en las que nos centramos en la encuesta 2023 fue el origen étnico. El 6% de nuestros directivos con sede en Reino Unido declararon ser de etnia diversa. Dos directivos respondieron que preferían no decirlo y cuatro no dieron su consentimiento para que se procesaran sus datos.

Reconocemos que tenemos que seguir avanzando, por lo que nos hemos puesto el objetivo de que el 10% de los equipos de altos directivos del Grupo en Reino Unido sea étnicamente diverso para finales de 2027. Este objetivo cuenta con el apoyo tanto del Consejo de Administración como del Comité de Dirección. Hemos decidido centrar nuestra meta étnica en Reino Unido, ya que la etnia y la raza son características bien definidas que se ajustan a los datos del censo. Apoyamos las recomendaciones del Informe Parker en Reino Unido, tanto en lo que se refiere a la información sobre la diversidad étnica de nuestro Consejo de Administración y nuestros altos directivos como a la fijación de un objetivo para 2027.

Dado el enfoque global de IAG, vemos un gran valor en tener diversos orígenes étnicos, nacionales y culturales representados en la plantilla: entre nuestros 71.794 compañeros, tenemos más de 150 nacionalidades. La encuesta puso de relieve que nuestros altos directivos de todo el mundo representan a más de 20 nacionalidades. En Reino Unido, el 34% de los directivos declararon tener una nacionalidad distinta a la británica.

Los resultados de la encuesta se comunican a nuestros directivos y se utilizan para elaborar nuestras estrategias de personal. Seguimos comprometidos con la creación de una cultura diversa e integradora. Seguiremos defendiendo las políticas de todo el Grupo destinadas a erradicar la discriminación y a centrarnos en procesos de selección abiertos y transparentes en la elección consciente de los socios de búsqueda, en listas de selección diversas y en definiciones más rigurosas de los requisitos de los puestos críticos, centrándonos en las capacidades más que en la experiencia.

Metodología de declaración de datos étnicos

Nuestros datos se basan en la autodeclaración por parte de los altos directivos de su condición de diversidad. Las personas que han decidido no comunicar su origen étnico no se incluyen en el cálculo como directivos de minorías étnicas.

Para el cálculo utilizamos la siguiente metodología:

Porcentaje de altos directivos con diversidad étnica en el Reino Unido

=

(Número total de directivos que se autoidentifican como minoría étnica)

(Número total de altos directivos en el Reino Unido)

En consonancia con las directrices de la revisión Parker de Reino Unido:

- Un directivo se identifica como "minoría étnica" si se autodefine como uno de los siguientes grupos: Asiático, Negro, Mixto/Varios, Otro (con la opción de describir la etnia) o Prefiero autodefinirme (cuando la etnia se corresponde con una categoría de minoría étnica).

- Un directivo no se incluye como "minoría étnica" si se identifica como blanco, prefiere no decirlo, no da su consentimiento para que se procesen los datos, prefiere autodefinirse (cuando el origen étnico no se corresponde con una categoría de minoría étnica) o no respondió a la encuesta.

Se diseñaron tres encuestas diferentes para Reino Unido, Irlanda y España – adaptadas al contexto legal y cultural de cada país – utilizando preguntas y clasificaciones del censo local. En algunos países no incluimos la pregunta sobre el origen étnico debido al contexto legal y cultural. Cuando se han recogido, los resultados sobre etnia proporcionados a IAG se han agregado y asignado a las categorías de clasificación de la ONS de Reino Unido.

Green Park conserva los datos y solo los comparte con IAG y sus compañías para la elaboración de informes a nivel agregado con umbrales mínimos para salvaguardar el anonimato.

Definimos a los altos directivos como los grados IAG 0, 1 y 2 o equivalentes en todo el Grupo, incluidos los altos ejecutivos (informa directamente al Consejero Delegado de IAG).

A la derecha: celebración de British Airways por el mes de la Historia Negra

Izquierda: Celebraciones de Diwali de British Airways



Colaboración en materia de EDI en todo el Grupo y apoyo a los avances del sector

El Panel de Diversidad de IAG, creado en 2021, cuenta con representantes de todas las compañías operadoras que comparten las mejores prácticas y lideran el diseño y la implementación de nuevas iniciativas de IAG que nos guíen hacia nuestra meta.

Seguimos colaborando con Women in Hospitality, Travel and Leisure (WiHTL). Este año varias compañías operadoras han participado en la evaluación de madurez EDI de WiHTL y han realizado un ejercicio de evaluación comparativa en colaboración con el centro de *Diversity Policy Research and Practice* de Oxford Brookes Business School. Tanto a nivel de Grupo como de compañías operadoras, seguimos colaborando con otras entidades del sector y recientemente hemos sido premiados con el premio WiHTL al "Miembro más comprometido" en su cumbre de inclusión 2023.

Colaboramos activamente con la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA) y nos hemos comprometido a promover la diversidad de género en el marco de la estrategia "25 para 2025" de la IATA, una iniciativa global para fortalecer la EDI y la igualdad entre hombres y mujeres en el sector de la aviación.

Todas las aerolíneas están tratando de aumentar la diversidad de sus equipos de pilotos a través de prácticas de atracción y contratación de talentos y de programas de participación y divulgación en las escuelas. British Airways, Aer Lingus e Iberia han puesto en marcha programas de formación de pilotos cadetes total o parcialmente subvencionados.

Ejemplos de equidad, diversidad e inclusión

Aer Lingus ha avanzado en la diversidad de género dentro del Programa de Futuros Pilotos, con una primera convocatoria de aproximadamente un 27% de mujeres. Actualmente, el 11% de los puestos de piloto de Aer Lingus están ocupados por mujeres, la tercera representación de género más alta de todas las aerolíneas del mundo (Fuente: *International Society of Women Airline Pilots* 2021).

British Airways puso en marcha la academia de pilotos Speedbird, subvencionando 70 plazas destinadas a eliminar las barreras económicas para acceder a puestos de piloto, al tiempo que introducía el programa de aprendizaje sobre inclusión y diversidad "Sé un original" para todos los empleados. British Airways también puso en marcha un programa de tutoría inversa que conecta a 80 altos directivos con compañeros de etnias infrarrepresentadas para promover la sensibilización y mejorar la inclusión. Asimismo, se centró en aumentar la



Grupo de la red de accesibilidad para compañeros de British Airways, de reciente creación

representación a través de prácticas, programas de aprendizaje y períodos de prácticas, abriendo diferentes vías de acceso con una mayor proporción de compañeros pertenecientes a minorías y de entornos socioeconómicos más bajos. Como también participa en el mayor evento europeo para empresarios negros, British Airways fomenta y participa activamente en actividades culturales que son importantes para los empleados de toda la compañía.

IAG Cargo introdujo un nuevo centro de formación con una política flexible de días festivos para promover la inclusión. Además, ha renovado su sala de oración y su sala de enfermería para que sean totalmente accesibles. IAG Cargo ocupó el segundo lugar en el Índice de Equidad 2022/23 elaborado por Lead 5050, un organismo de acreditación intersectorial de Reino Unido, que clasifica a las compañías utilizando datos oficiales sobre salarios medios, primas y retribuciones a todos los niveles. La compañía también apoyó los premios "everywoman", que promueven e inspiran a las mujeres en la industria.

IAG GBS fomenta activamente un lugar de trabajo inclusivo a través de las iniciativas de su red de inclusión/grupos comunitarios, incluida la red LGTBQ+ y la red de padres trabajadores y cuidadores. Una asociación estratégica con MyGWork, la mayor plataforma profesional especializada para la comunidad LGTBQ+, ofrece una serie de esfuerzos de colaboración como anuncios de empleo, actos con ponentes, celebraciones del Orgullo y acceso a una importante comunidad de profesionales.

IAG Loyalty involucró a un grupo representativo de empleados centrados en impulsar una agenda de inclusión y pertenencia. El grupo diseñó y dirigió un calendario de eventos y experiencias EDI basado en la escucha de los compañeros y los datos de la encuesta. Ha habido altos niveles de participación en todos los temas, incluidos el Día del Orgullo, el Día Internacional de la Mujer, el Día de la Menopausia, la sensibilización sobre la pérdida gestacional y el ramadán, entre otras muchas actividades por y para los empleados.

IAG Tech apoya con orgullo a las mujeres del sector tecnológico, patrocinando el premio "Mujeres destacadas del año" en el evento *Women in Tech* y manteniendo anuncios de empleo en plataformas como el sitio web *Diversity in Tech*.

Vueling e Iberia han renovado sus planes de igualdad este año. Entre los avances más destacados de Vueling figura el aumento del porcentaje de mujeres en puestos directivos. El enfoque estratégico de Iberia a través de una red de apoyo de más de 200 compañeros embajadores de la diversidad que ayudan a sensibilizar, identificar barreras organizativas y que son consultados sobre los procesos de la compañía. Esto se complementa con formación obligatoria para toda la compañía.

Responsabilidades de coparentalidad Normas relevantes: GRI 401-3

Las compañías del Grupo dan prioridad a la conciliación de la vida laboral y familiar, especialmente en el contexto de las responsabilidades de coparentalidad. Tienen una serie de políticas que cubren el trabajo compartido, la maternidad, la adopción, la paternidad y el permiso parental compartido para apoyar a los empleados que gestionan los compromisos de coparentalidad. Las plataformas *online* facilitan una comunidad de colaboración para los padres y cuidadores que trabajan, permitiendo el intercambio de ideas y el apoyo mutuo, al tiempo que proporcionan acceso a recursos digitales que ofrecen información valiosa para mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.

Una de las áreas principales de IAG Loyalty se centra en el permiso parental con un prisma de equidad, haciendo hincapié en el apoyo a ambos progenitores y no solo al cuidador principal o a quien da a luz. Esta iniciativa se aplica tanto en Reino Unido como en España.

Accesibilidad universal para personas con discapacidad

Normas relevantes: GRI 405-1

El Grupo cumple toda la legislación vigente, garantizando el acceso universal tanto a empleados como a clientes con discapacidad en todas nuestras compañías operadoras, que cumplen estrictamente las leyes de accesibilidad pertinentes en nuestras instalaciones y operaciones en general.

Cada una de nuestras aerolíneas se compromete a ofrecer una experiencia de cliente sin fisuras, especialmente a las personas con discapacidad. En colaboración con organizaciones externas, como el *Business Disability Forum* de Reino Unido, nuestras aerolíneas buscan orientación y apoyo para mejorar sus esfuerzos y estrategias.



British Airways ha elaborado una guía completa para prestar apoyo a los clientes con discapacidad garantizando que sus necesidades se gestionen con claridad y consideración. Además, la formación en neurodiversidad ofrecida a los directivos de todos los niveles pone de manifiesto un enfoque proactivo de la inclusión.

En British Airways se ha creado un nuevo Grupo de la Red de Accesibilidad de los Colaboradores, que cuenta con un patrocinador de alto nivel para dirigir sus iniciativas.

B.4. Salud, seguridad y bienestar

Visión general

Normas relevantes: GRI 403-4, 403-6

En IAG, estamos comprometidos con la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados, los clientes y los grupos de interés, ya sea en el aire o en tierra. Nuestro enfoque abarca la prevención de accidentes y enfermedades, el control de los riesgos existentes y la defensa de la mejora continua de las condiciones de salud y seguridad. La Comisión SECR de IAG desempeña un papel fundamental en la supervisión de la seguridad operativa y la responsabilidad corporativa.

Actuamos de conformidad con las leyes, reglamentos, políticas del Grupo y normas del sector, y mantenemos un sólido conjunto de sistemas de gestión de la salud y la seguridad en todas nuestras compañías operadoras. Este compromiso está impulsado por procesos de gobierno dirigidos por comités dentro de cada compañía operadora.

Las compañías operadoras han realizado importantes inversiones en iniciativas que abordan diversos aspectos del bienestar de los empleados, adoptando un enfoque global que integra elementos físicos, sociales y financieros, junto con el bienestar mental.

Los índices de siniestralidad y gravedad son inferiores en comparación con 2019, con un índice de frecuencia de lesiones con baja (LTI) de 3,7 casos por cada 200.000 horas trabajadas.

Principales iniciativas

Aer Lingus organizó una Semana de la Salud y el Bienestar en tres centros de Irlanda, con 21 actos diferentes. La semana incluyó iniciativas como programas de vacunación contra la gripe para todo el personal, revisiones médicas completas, cursos de reflexología, cursos de masaje en el puesto de trabajo, formación sobre desfibriladores y seminarios web para cuidadores familiares con ponentes invitados. Adicionalmente, Aer Lingus ofreció la oportunidad de probar la "bicicleta de batidos", una forma única y atractiva de divertirse, mantenerse en forma y promover la energía sostenible y la vida sana. La aerolínea promueve activamente un completo portal de bienestar accesible a todo el personal. Este recurso abarca contenidos sobre diversos temas de bienestar, incluida la salud mental y física, seminarios web temáticos de carácter informativo y mensual, un gimnasio digital que ofrece clases en línea, una biblioteca de ejercicios y recursos de nutrición. En materia de seguridad, Aer Lingus tiene un programa de encuentros sobre seguridad que capacita a directivos y supervisores para reducir el riesgo de lesiones, comentando las acciones seguras e inseguras.

Aer Lingus y British Airways han revisado su formación inicial en materia de salud y seguridad a través de la formación *online* para el nuevo personal, además de mantener una comunicación periódica a través de grupos de acción sobre salud y seguridad, fomentando comportamientos seguros, *handling* y formación.

British Airways ofrece un programa líder de apoyo entre compañeros para pilotos, vinculado al apoyo psicológico profesional. La aerolínea está comprometida con las normas ISO 45001, que pretenden mejorar los procesos operativos para prevenir lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo. Además, se ha creado un servicio interno especializado en salud laboral, que ofrece reconocimientos médicos reglamentarios de la CAA adaptados a pilotos y tripulantes de cabina. Este servicio se extiende a todos los compañeros de trabajo específicos, todo ello en estricta conformidad con la legislación británica en materia de salud y seguridad. British Airways cuenta con una red de 150 defensores del bienestar que colaboran estrechamente con los servicios sanitarios para apoyar iniciativas nuevas y existentes. British Airways ofrece a todos sus empleados acceso gratuito a *Unmind*, una plataforma de bienestar en línea desarrollada por expertos en neurociencia, terapia cognitivo-conductual, atención plena y psicología positiva. Además, British

Airways ha firmado el compromiso de "trabajar con el cáncer" y colabora con Endometriosis UK para crear un lugar de trabajo de apoyo para los compañeros que viven o se ven afectados por estas enfermedades.

El compromiso de Iberia con el bienestar de sus empleados forma parte del programa "Elige cuidarte" de la Dirección de Prevención Laboral. En 2023, los esfuerzos de Iberia abarcaron una serie de iniciativas, incluidos los servicios de fisioterapia, una mayor concienciación sobre el cáncer de próstata, la vacunación anual contra la gripe y la promoción de la forma física a través de la campaña "Usa las escaleras". Iberia cuenta con comités de seguridad y salud consolidados en cada uno de sus centros de trabajo relevantes.

IAG Cargo y British Airways introdujeron nuevas directrices sobre la menopausia apoyadas por una combinación de seminarios web y mesas redondas.

IAG Cargo ha creado un grupo que abarca unas 100 medidas de primeros auxilios de salud mental en toda la organización y ha puesto en marcha clases de *fitness* y una guía de bienestar integral para promover un enfoque integral de la salud.

Los empleados de IAG GBS acceden a útiles consejos para gestionar su bienestar a través de seminarios web sobre salud médica, formación en resiliencia, yoga, pilates y cursos en línea. Además, la introducción de la aplicación Headspace para todos los empleados y sus amigos y familiares ha registrado una notable tasa de participación del 90%.

IAG Loyalty garantiza que los empleados tengan fácil acceso a los recursos de bienestar, una página central que permite una navegación fluida al contenido en cualquier momento. Además, organizó eventos interesantes y elaboró contenidos exclusivos durante el *Blue Monday* y la semana de concienciación sobre la salud mental, dando prioridad al bienestar mental, físico y financiero, y aprovechando todas las oportunidades para combinar la forma física con las actividades comunitarias.

IAG Tech ha puesto en marcha medidas de primeros auxilios de salud mental para los empleados, que desempeñan un papel crucial a la hora de ofrecer apoyo a los compañeros en momentos difíciles.

En todo el Grupo se desarrollan prácticas que lo colocan a la cabeza de su sector, y en 2023, Vueling recibió el premio Empresa Xcellens que reconoce todo el trabajo que Vueling ha realizado para promover una cultura genuinamente preventiva y mejorar la calidad de vida de los empleados. Vueling también organiza reuniones trimestrales con el comité de seguridad y salud, compuesto por la dirección de Vueling y los representantes de seguridad designados por los sindicatos.

B.5. Derechos humanos y esclavitud moderna

IAG no tuvo conocimiento de ningún caso de violación de los derechos humanos en todo el Grupo durante 2023, al igual que en 2022. IAG está tomando medidas para prevenir incidentes de esclavitud moderna dentro del Grupo y en sus cadenas de suministro.

La Declaración sobre Esclavitud y Trata de Personas del Grupo IAG describe estas acciones y está disponible en el sitio web de IAG. Esta declaración se realiza en virtud de la sección 54, parte 5 de la Ley de Esclavitud Moderna de Reino Unido de 2015. En cuanto a las políticas asociadas a los derechos humanos, IAG pide a los proveedores que cumplan el Código de Conducta para Proveedores, que prohíbe expresamente el uso de mano de obra infantil y cualquier forma de trabajo esclavo, en régimen de servidumbre, forzado, involuntario en prisión, trata de seres humanos o explotación. Las

cláusulas sobre esclavitud moderna figuran en todos los nuevos contratos con proveedores, así como en las renovaciones de contratos, y exigen el pleno cumplimiento de todas las leyes, estatutos, reglamentos y códigos aplicables contra la esclavitud y la trata de seres humanos.

IAG mantiene su compromiso de tomar medidas rápidas y contundentes si se detecta alguna prueba relacionada con la esclavitud o la trata de seres humanos en nuestra cadena de suministro empresarial.

IAG está tomando medidas para prevenir la trata de personas, pues es un tema de especial preocupación para IAG y el sector de la aviación en general, ya que el Grupo transporta a millones de pasajeros cada año y tiene decenas de miles de proveedores en todo el mundo. Las aerolíneas trabajan estrechamente con los gobiernos y los aeropuertos en los que operan para garantizar que cualquier sospecha de trata en nuestros vuelos sea identificada, notificada y tratada

adecuadamente. IAG también apoya la resolución de la IATA de 2018 que denuncia la trata de personas y reafirma el compromiso de abordar este problema y las directrices de la OACI para informar sobre la trata de personas por parte de la tripulación de vuelo y de cabina, además de contribuir activamente al grupo de trabajo de la OACI sobre la lucha contra la trata en la cadena de suministro (AHWG-TSP), un grupo internacional conjunto formado por la industria y los entes reguladores que proporciona asesoramiento a la OACI ayudando en el desarrollo de material de orientación sobre la lucha contra la trata de personas en la cadena de suministro de un operador aéreo.

Las compañías operadoras también forman al personal para que reconozca y responda ante las señales de posibles situaciones de trata de seres humanos y proporcionan procedimientos de denuncia cuando se sospecha de algún caso.

Riesgo relacionado: derechos humanos

Descripción del riesgo e impacto potencial	Medidas paliativas
No prevenir los posibles casos de trata de seres humanos a través de las rutas de IAG, perjudicando los esfuerzos para proteger los derechos humanos y las repercusiones jurídicas, sociales y de reputación asociadas.	<ul style="list-style-type: none"> Declaración actualizada del Grupo sobre la esclavitud y la trata de seres humanos. Formación para que el personal reconozca las señales de una posible trata de seres humanos, y orientación y procedimientos para informar al respecto. Véase C.4. Marco de gobierno de la cadena de suministro.
Posibles violaciones de los derechos humanos o de la esclavitud moderna en la cadena de suministro que den lugar a multas, problemas de cumplimiento, impacto social, interrupción de la actividad empresarial o daños a la reputación.	

IAG está trabajando en la creación de una política formal de Derechos Humanos, junto con el Código de Conducta y el Código de Conducta de Proveedores existentes, para consolidar sus actividades en este ámbito.

B.6. Compromiso con la comunidad y apoyo a ONGs

Normas relevantes: GRI 102-13, 201-1

En 2023, IAG recaudó más de 7,4 millones de euros para causas benéficas en todo el Grupo. De esta cantidad, el 36% fueron contribuciones de clientes, el 39% donaciones de la empresa, el 17% contribuciones por parte de los empleados y el 8% fueron donaciones en especie.

Indicador	Indicador GRI	Unidad	frente al año anterior	2023	2022	2021	2020	2019
Recaudación total		Millones de €	14%	7,4	6,5	2,7	4,6	5,7

Las compañías operadoras del Grupo colaboran con diversas organizaciones, entre las que se incluyen:

Disasters Emergency Committee (Reino Unido), Flying Start (Reino Unido), Save the Children (España), Lovaas Foundation (España), Dublin Pride (Irlanda), Special Olympics (Irlanda), Business vs Smog (Polonia), Noble Gift (Polonia), UNICEF (global).

C. Principios de gobierno de la sostenibilidad

C.1. Estrategia de sostenibilidad

La visión de IAG es ser un grupo aéreo líder mundial en sostenibilidad.

Esto significa utilizar su escala, influencia y trayectoria no solo para transformar el negocio, sino para impulsar los cambios en todo el sistema necesarios para crear una industria de la aviación verdaderamente sostenible. IAG se compromete a ofrecer las mejores prácticas en programas, procesos e impactos de sostenibilidad, al tiempo que ejecuta la estrategia del Grupo.

IAG coordina su estrategia medioambiental con las tres prioridades estratégicas generales del Grupo, descritas en la sección Estrategia.

Cuestiones materiales

IAG centra su estrategia de sostenibilidad en abordar las cuestiones materiales: aquellas que son más importantes para los principales grupos de interés y que tienen las mayores repercusiones externas.

Para identificar estas cuestiones en un plazo de tres años y hasta 2030, IAG repitió una evaluación de materialidad en 2021 que fue facilitada por un tercero independiente. Entre los grupos de interés externos se encontraban inversores, clientes corporativos, responsables políticos, asociaciones sectoriales, proveedores de combustible, aeropuertos y varias ONG. Entre los grupos de interés internos se encontraban los miembros del Consejo de Administración de IAG, todos los miembros del Comité de Dirección de IAG y los representantes de sostenibilidad de las compañías operadoras. Los resultados sirven de base para la divulgación y la estrategia en curso.

En nuestra evaluación de materialidad de 2021, la lucha contra el cambio climático se identificó como la cuestión más importante a largo plazo. A corto plazo, mientras el Grupo se recupera de la pandemia de COVID-19, la rentabilidad y el diálogo y bienestar de clientes y empleados siguen siendo prioritarios.

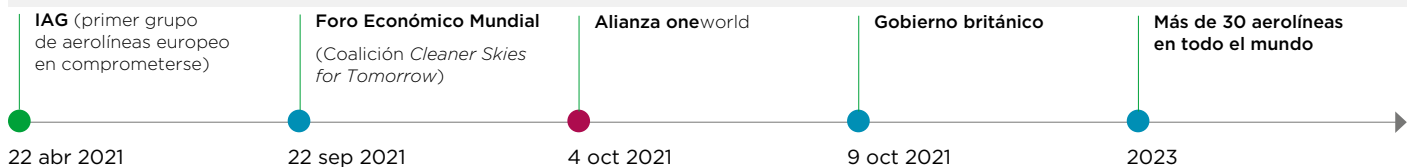
IAG no cuenta con disposiciones, objetivos o garantías de riesgo específicos relacionados con cuestiones no materiales como el consumo de agua, la biodiversidad, el consumo de materias primas o la contaminación lumínica. Encontrará más información sobre el agua y la biodiversidad en la sección "Información adicional" del EINF.

IAG realizará una doble evaluación de materialidad cuando repita este análisis en 2024.

Liderazgo en hojas de ruta y compromisos para alcanzar las cero emisiones netas en 2050



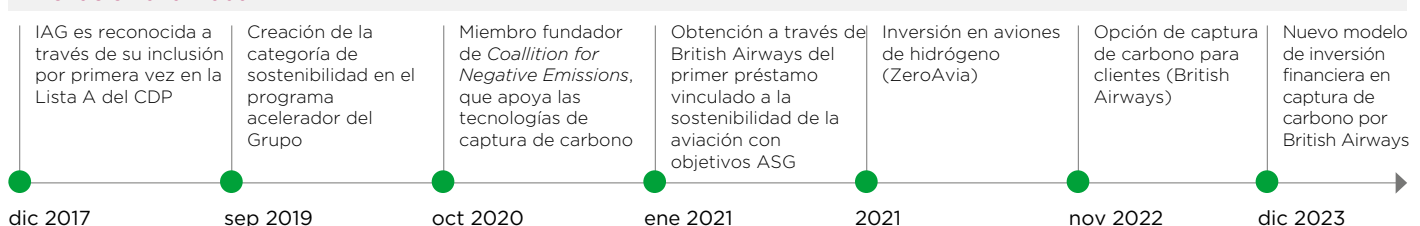
Liderazgo en los compromisos del 10% de SAF para 2030



Novedad en el sector aéreo



Innovación avanzada



● Impulsor/papel de líder ● Apoyo ● Específico de IAG

Nuestros KPI de sostenibilidad



IAG impulsa el progreso basándose en nueve indicadores estratégicos acordados por el Consejo en 2021.

1

Objetivos claros y ambiciosos en relación con las cuestiones más materiales de IAG

Acción en 2023

Se establecieron los objetivos de carbono para 2025, 2030 y 2050, y se publicó el plan de transición. British Airways e Iberia tienen préstamos vinculados a la sostenibilidad referentes a la eficiencia de carbono para 2025.

4

Liderazgo en divulgación de información sobre emisiones de carbono

Acción en 2023

Recibió una clasificación de A- en las evaluaciones climáticas de CDP en 2023, cuarto año consecutivo con una posición de liderazgo.

7

Liderazgo en el sector en innovación y despliegue de SAF, incluida tecnología power-to-liquids

Acción en 2023

A 31 de diciembre de 2023, nuestra inversión total en SAF alcanza los mil millones de dólares, de los cuales un 86% son compromisos a futuro.

Basado en un precio estimado del combustible para aviones de 800 dólares por tonelada métrica y márgenes contratados para la producción de SAF.

2

Integración de la transición con bajas emisiones de carbono en la estrategia empresarial

Acción en 2023

Se incluyeron aspectos de sostenibilidad en los planes de negocio de las compañías operadoras para a un año, a tres años y hasta 2030.

5

Aceleración del progreso de las tecnologías con bajas emisiones de carbono, incluida la tecnología aeronáutica, los SAF, las compensaciones de carbono y las tecnologías de captura de carbono

Acción en 2023

La sostenibilidad sigue siendo un área de interés dentro del programa acelerador de IAG Hangar 51.

8

Refuerzo de los compromisos sociales, como el de diversidad, sostenibilidad y diálogo con los empleados

Acción en 2023

El 36% de puestos de alta dirección están ocupados por mujeres, lo que supone un aumento de 2 puntos porcentuales respecto a 2022.

3

Vinculación de los incentivos de la dirección al plan de transición hacia una economía baja en carbono

Acción en 2023

Más de 7.500 altos ejecutivos y directivos tienen el 10% de su incentivo anual vinculado a objetivos anuales de intensidad de carbono.

6

Aceleración de la innovación en tecnologías con bajas emisiones de carbono

Acción en 2023

British Airways, LanzaJet y Nova Pangaea Technologies firmaron un acuerdo que acelerará el proyecto Speedbird, una iniciativa creada por las empresas en 2021 para la producción de SAF económicos para su uso comercial en Reino Unido.

9

Liderazgo del sector en el diálogo y la defensa de los grupos de interés

Acción en 2023

Se asumieron posturas de liderazgo en múltiples asociaciones sectoriales. Véase A.1.7.

C.2. Marcos de gobierno

Normas relevantes: GRI 102-46/-48

Visión general

IAG cuenta con un sólido marco de gobierno para garantizar decisiones conjuntas y progresistas en materia de sostenibilidad.

Esto también ayuda a garantizar que el diálogo más amplio de los grupos de interés sea coherente con las cuestiones materiales y las prioridades y objetivos medioambientales. Un plan anual de reuniones del Consejo garantiza que los procesos de gobierno de la sostenibilidad se ajusten al marco de información y divulgación del Grupo.

La estructura única del Grupo significa que cada compañía operadora tiene un programa de sostenibilidad distinto. Estos programas se revisan periódicamente para garantizar su coherencia con la estrategia y los principios de sostenibilidad del Grupo, que abarca cuestiones materiales, indicadores clave de rendimiento y planes de diálogo.

A continuación, se indican los foros aplicables y los niveles de responsabilidad. Los flujos de información entre grupos se tratan en la sección C.6., Gestión de riesgos y principales factores de riesgo, y en la sección Gobierno corporativo.

Consejo de Administración/Comité de Dirección	Frecuencia de las reuniones	Responsabilidad en relación con la sostenibilidad
Consejo	Al menos trimestralmente	Aprueba de la estrategia, las principales inversiones, la gestión de riesgos y los controles, y revisa de los avances en relación con los planes medioambientales y de personal, incluidos los objetivos y metas relacionados con el clima.
Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa (SECR) del Consejo de Administración	Al menos trimestralmente	Supervisión específica del programa de sostenibilidad del Grupo y conformidad con las prioridades estratégicas, revisión de los avances respecto a los planes medioambientales y de personal. Proporciona un vínculo entre los comités de dirección de las compañías operadoras y el Consejo de IAG.
Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG	Al menos trimestralmente	Garantiza el cumplimiento de la normativa pertinente y revisa el informe anual, las cuentas y el estado de información no financiera.
Comité de Dirección de IAG	Al menos trimestralmente	Revisa y cuestiona los programas del Grupo, la adecuación de los programas específicos de las compañías operadoras a las prioridades y la estrategia del Grupo, y los avances con respecto a los planes.
Comité de dirección de la compañía operadora	Al menos trimestralmente	Revisa y cuestiona los programas específicos de la compañía operadora en materia de medioambiente y personal.

Marco de gobierno de la sostenibilidad

Foro	Frecuencia de las reuniones	Responsabilidad en relación con la sostenibilidad
Grupo Directivo de Sostenibilidad de IAG (SSG)	Al menos trimestralmente	Formado por altos representantes de todo el Grupo que supervisan las iniciativas e informes medioambientales y sociales.
Red de sostenibilidad de IAG	Mensualmente	Intercambia novedades e ideas sobre sostenibilidad entre todas las unidades de negocio y más de 30 representantes de sostenibilidad. En 2023, la red de sostenibilidad se reunió 12 veces, incluidos 4 talleres organizados en Reino Unido, España, Irlanda y Polonia. Informa de su labor al Grupo Directivo de Sostenibilidad de IAG (SSG).
Comité de Gobierno de Hangar 51	Al menos dos veces al año	Revisa las nuevas inversiones potenciales para considerar las tecnologías climáticas emergentes y las asociaciones con nuevos proyectos empresariales centrados en la sostenibilidad. Entre sus miembros se encuentran el Director de Estrategia Comercial, el Director Financiero y el Director de Información, Compras, Servicios e Innovación.

Grupos de trabajo en materia de sostenibilidad (lanzados en 2023)

Foro	Frecuencia de las reuniones	Responsabilidad en relación con la sostenibilidad
Grupo de trabajo sobre información y divulgación	Mensualmente	Un grupo de trabajo intragrupo diseñado para supervisar las divulgaciones de sostenibilidad de IAG con respecto a nuestras obligaciones legales. También se debatieron las respuestas a los marcos de evaluación externos.
Grupo de trabajo sobre residuos	Mensualmente	Reunión intragrupo centrada en la estrategia, los proyectos y los avances en materia de residuos.
Grupo de trabajo sobre indicadores clave de sostenibilidad	Mensualmente	Un foro intragrupo para compartir las mejores prácticas y mejorar la información sobre los indicadores clave de rendimiento.

Marco de gobierno de SAF

Foro	Frecuencia de las reuniones	Responsabilidad en relación con la sostenibilidad
Grupo directivo de SAF de IAG	Al menos trimestralmente	Formado por altos representantes de todo el Grupo que supervisan la gestión estratégica de los SAF y aprueban nuevas adquisiciones e inversiones.
Grupo de gestión de SAF de IAG	Mensualmente	Reunión intragrupo centrada en la estrategia, los proyectos y los avances en materia de SAF. Informa al grupo directivo de SAF de IAG.

Responsabilidades de gobierno

Persona	Frecuencia de los informes	Responsabilidad en relación con la sostenibilidad
Consejero Delegado del Grupo	Al menos trimestralmente	Preside el Comité de Dirección de IAG, informa al Consejo y garantiza que las decisiones del Consejo se apliquen en todo el Grupo.
Director de Personas, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad del Grupo (CPCASO)	Al menos trimestralmente	Informa de su labor al Consejero Delegado del Grupo. Es miembro del Comité de Dirección de IAG. Preside el SSG y proporciona la aprobación y dirección de los programas del Grupo.
Director de Sostenibilidad de IAG	Periódicamente, según proceda	Informa de su labor al CPCASO de IAG. Preside la red de sostenibilidad
Director de Personas del Grupo	Periódicamente, según proceda	Informa de su labor al CPCASO de IAG.

Marco de gobierno general

Los procesos de gobierno generales integran aspectos de sostenibilidad. Como parte del proceso de ERM a escala de todo el Grupo, los riesgos relacionados con la sostenibilidad de la aviación y las personas, la cultura y las relaciones laborales se presentan semestralmente a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y anualmente al Consejo. Los planes financieros a un año y los planes de negocio a tres años son coordinados por Finanzas del Grupo e incluyen aspectos de sostenibilidad.

C.3. Gestión de la plantilla

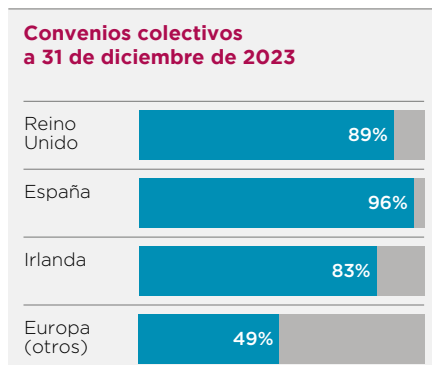
Normas relevantes: GRI 2-30, 404-1, 404-2

Todas las compañías operadoras de IAG se comprometen a crear un entorno de trabajo en el que la seguridad y el bienestar sean primordiales, en el que los empleados reciban un trato justo y una remuneración adecuada, y se sientan motivados y puedan desarrollarse profesionalmente. Creemos que nuestros empleados son fundamentales para el éxito continuado del Grupo.

Políticas y derechos laborales

En IAG, nuestros principios fundamentales incluyen el trato justo y equitativo, la no discriminación, la justicia y el respeto de los derechos humanos. Estos principios son elementos fundamentales del Código de Conducta de IAG, que se aplica a todos los empleados y directivos del Grupo. Los empleados han sido dotados de amplias oportunidades de formación y desarrollo, garantizando que estén bien formados sobre temas esenciales como el Código de Conducta y el cumplimiento de las leyes de competencia.

Las compañías operadoras son responsables de sus propias políticas y procedimientos complementarios para los empleados, incluidos los marcos de retribución adecuados a los mercados y funciones locales, de modo que sigan siendo competitivas a la hora de atraer a los mejores talentos. En algunas de las compañías operadoras se ha introducido una selección más amplia de prestaciones para empleados y planes de reconocimiento. En cuanto a la remuneración de los altos directivos de nuestras compañías operadoras, nos hemos centrado principalmente en la retribución variable y los incentivos a largo plazo, vinculando la remuneración de los directivos a los resultados y los objetivos estratégicos a largo plazo para impulsar así el rendimiento. Hemos adoptado un enfoque comedido de la remuneración de los directivos, manteniendo nuestro compromiso con la equidad y la competitividad.



Existen convenios colectivos para el 87% de los trabajadores.

Nuestras compañías operadoras se han centrado en firmar convenios colectivos con los sindicatos para garantizar unos salarios justos, competitivos y sostenibles, proporcionando estabilidad a nuestro negocio y a nuestros empleados en tiempos difíciles.

IAG cumple los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Estos convenios abarcan principios y derechos fundamentales en el trabajo: libertad de asociación, reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva, eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio, eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Las compañías operadoras de IAG mantienen un diálogo efectivo a través de los foros de empleados y de los sindicatos allí donde están reconocidos. Además, el Comité de Empresa Europeo (CEE) de IAG facilita la comunicación y la consulta entre los empleados y la dirección sobre asuntos europeos transnacionales. El CEE incluye representantes de los distintos países del Espacio Económico Europeo (EEE). Se reúne periódicamente a lo largo del año para ser informado y, en su caso, es consultado sobre asuntos transnacionales que afectan a los empleados de dos o más países del EEE.

Cada compañía operadora sigue centrándose en el diálogo, la escucha y la actuación en función de las opiniones de los empleados. Además de las iniciativas específicas para medir la satisfacción de los empleados, IAG lleva a cabo dos veces al año una encuesta de salud organizativa (OHI) para hacer un seguimiento de nuestra transformación y desarrollo cultural, y para comparar las prácticas de gestión y los directivos con un marco externo global. Además del apoyo directivo, cada compañía operadora ha creado equipos para identificar temas e incorporarlos a los planes generales de personal.

Por último, los miembros del Consejo llevan a cabo visitas de interacción con el personal en todas nuestras compañías operadoras, reuniéndose con una variedad de empleados y ejecutivos en su contexto de trabajo para comprender mejor los retos y oportunidades de los diferentes negocios, los problemas de los empleados y los niveles de interacción. Esto se comparte con el Consejo para ofrecer una perspectiva equilibrada de los puntos de vista de los grupos de interés y apoyar una toma de decisiones más amplia.

Formación y desarrollo

Cada compañía operadora es responsable del aprendizaje, el desarrollo y la gestión del talento dentro de su negocio y de garantizar que su plantilla tenga las competencias necesarias para apoyar su estrategia.

Aunque las políticas y los programas de formación se aplican a nivel de compañía operadora, todas las empresas deben impartir cursos obligatorios de formación corporativa sobre temas como el Código de Conducta, el cumplimiento de la legislación sobre competencia, el cumplimiento de la normativa de lucha contra el soborno y la corrupción, y la Privacidad, seguridad y Protección de datos.



C.4. Gestión de la cadena de suministro

Normas relevantes: GRI 308-2, GRI 414-2

Visión general

IAG Global Business Services (IAG GBS) continúa dialogando, apoyando y supervisando a los proveedores para garantizar que todos los productos y servicios suministrados a IAG estén en la senda de las cero emisiones netas para 2050.

El equipo de compras del Grupo dentro IAG GBS lidera el Programa de Sostenibilidad de la Cadena de Suministro actuando en cuatro áreas clave:

- Código de Conducta para Proveedores (SCoC)
- Análisis de riesgos y evaluaciones de sostenibilidad independientes
- Auditorías de responsabilidad social corporativa (RSC)
- Integrar la sostenibilidad como norma en el proceso de contratación

¹ El promedio de horas de formación se basa en el total de horas de formación realizadas por plantilla media, prorrateadas al equivalente a tiempo completo (ETC).

Actividades en 2023

El SCoC se sigue compartiendo con los nuevos proveedores como parte del proceso de incorporación. Se pide a los nuevos proveedores que reconozcan su compromiso de alcanzar las cero emisiones netas en 2050 y la necesidad de una hoja de ruta, respaldada por planes viables, para lograr este objetivo.

IAG GBS también se ha asociado con EcoVadis, proveedor líder del mercado de evaluaciones de sostenibilidad empresarial, para realizar los cuestionarios de evaluación de los proveedores con una metodología exhaustiva que abarca el medioambiente, el trabajo y los derechos humanos, la ética y la contratación sostenible.

Esto proporciona a IAG y a sus proveedores una referencia para las mejoras, y los proveedores pueden compartirlas con los clientes y otros grupos de interés, lo que beneficia a la sostenibilidad de la industria en general. Una vez que la evaluación se comparte con IAG GBS, los resultados se revisan para garantizar que el desempeño de los proveedores en materia de sostenibilidad está en sintonía con la visión y la estrategia de IAG. Si la puntuación del desempeño de un proveedor es inferior a 45 (sobre 100), se solicita un Plan de Acción Correctiva (PAC) para su mejora.

IAG se convirtió en miembro de SEDEX en 2023. SEDEX proporciona información para ayudar a las empresas a mejorar su desempeño en materia de ASG. Como parte de los requisitos de adhesión al SCoC y a la legislación en virtud de la Ley de Esclavitud Moderna de Reino Unido, los proveedores están sujetos a auditorías de terceros en virtud de un protocolo laboral y de derechos humanos, como la metodología de Auditoría de Comercio Ético de los Miembros de SEDEX (SMETA). En 2023, se completaron 32 de estas auditorías. Al unirse a SEDEX, IAG espera conocer información sobre las prácticas éticas de sus proveedores, incluidas las auditorías.

Todos los proveedores se someten también a una evaluación de cumplimiento anual para identificar posibles riesgos legales y financieros. Los equipos de Compras y Cumplimiento del Grupo evalúan a los proveedores que presentan niveles de riesgo potencialmente más altos y aplican planes de mitigación cuando es necesario. Todos los problemas se señalan a los responsables de riesgos del Grupo para que adopten conjuntamente las medidas oportunas.

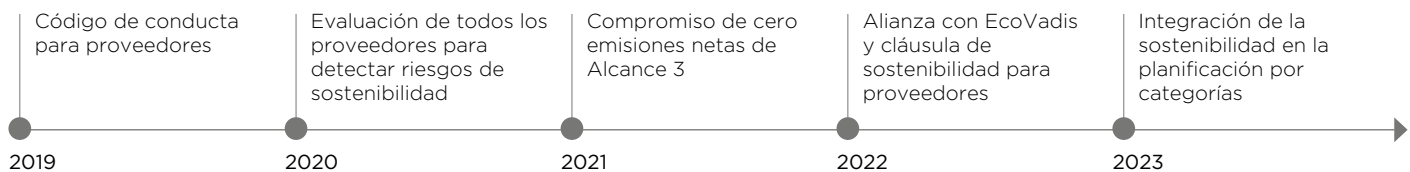
IAG GBS ha integrado los aspectos de sostenibilidad en el funcionamiento diario de la organización y ha incluido objetivos de sostenibilidad en los objetivos de rendimiento de todos los empleados de IAG GBS.

IAG GBS ha verificado la base de proveedores activa existente y las relaciones interlínea de las aerolíneas de IAG en Rusia y Bielorrusia con el fin de determinar las posibles implicaciones de las sanciones comerciales emitidas como respuesta a la guerra en Ucrania, así como las medidas a tomar. IAG ha proporcionado a las compañías operadoras apoyo sobre las medidas paliativas que deben adoptarse (por ejemplo, suspensión/bloqueo de pagos). Esto se ha llevado a cabo en coordinación con los Equipos de Cumplimiento.

Creación de un futuro sostenible en 2024

En 2024, IAG GBS trabajará para disponer de evaluaciones EcoVadis que cubran el 90% del gasto total de IAG. Los proveedores de "alto riesgo" según la evaluación de riesgos de SEDEX también serán sometidos a una auditoría SMETA independiente.

Cronología de las actividades de diálogo con la cadena de suministro



Seguimiento de indicadores y avances

	Norma GRI	frente al año anterior	2023	2022	2021	2020	2019
Número total de proveedores		14%	15.998	14.045	13.272	22.947	27.033
Proveedores controlados		14%	15.998	14.045	13.272	22.947	18.369
Proveedores con evaluaciones de conformidad adicionales		(28%)	400	557	1.510	1.818	2.912
Supervisión periódica de los riesgos de los proveedores críticos	308-2, 414-2	(41%)	19	32	34	35	n/a
Auditorías independientes de los CRS		19%	38	32	30	25	28
Número total de informes de EcoVadis		12%	568	561	228	120	nr

Riesgos relacionados: cumplimiento de la sostenibilidad de la cadena de suministro

Descripción del riesgo o de la oportunidad e impacto financiero potencial	Medidas de mitigación
Posible incumplimiento de la normativa en materia de sostenibilidad, derechos humanos o lucha contra el soborno por parte de un proveedor de IAG que dé lugar a sanciones económicas, impactos legales, medioambientales, sociales o sobre la reputación.	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos de IAG GBS mencionados anteriormente, así como integridad, sanciones y el programa de diligencia debida de IAG <i>Know Your Counterparty</i> para proveedores de mayor riesgo. Gobierno interno de la gestión de proveedores para identificar retos y mitigarlos. Selección de proveedores mediante bases de datos de inteligencia empresarial externas que supervisan activamente la situación de los proveedores y señalan los riesgos, incluida la sostenibilidad.

C.5. Gestión de la ética y la integridad

Normas relevantes: GRI 102-16/-17, 205-1/-2/-3

Visión general

Se espera que todos los directivos y empleados actúen con integridad y de acuerdo con las leyes de los países en los que desarrollan su actividad.

El Código de Conducta de IAG, revisado por última vez en 2019 y aprobado por el Consejo, establece las directrices generales que rigen la conducta de todos los ejecutivos y empleados del Grupo en el desempeño de sus funciones en sus relaciones empresariales y profesionales. IAG no utiliza fondos ni recursos de la Compañía para apoyar a ningún partido político o candidato. Periódicamente se llevan a cabo actividades obligatorias de formación y comunicación del Código de Conducta dirigidas a consejeros, empleados y terceros para mantener el conocimiento y la comprensión de los principios que rigen la conducta del Grupo. Este documento está disponible en el sitio web de IAG.

En 2023, se nombró a un nuevo Director de Ética y Cumplimiento del Grupo, con la responsabilidad general de desarrollar, mantener y supervisar la aplicación del programa de cumplimiento de IAG en toda la empresa, que incluye la armonización del programa en las diferentes compañías operadoras y el apoyo a una cultura general de ética y cumplimiento.

IAG cuenta con una política de denuncia de irregularidades para todo el Grupo y un canal de denuncia de irregularidades consolidado proporcionado por un proveedor externo independiente, Navex, donde se pueden plantear preocupaciones de forma anónima y confidencial. Este canal está a disposición de los miembros del personal, así como de los proveedores, y la información sobre cómo acceder a él se publica en el Código de Conducta de IAG y en el Código de Conducta para Proveedores. Si algún empleado tiene alguna duda sobre un comportamiento poco ético o sobre la integridad de la organización, se le anima a que hable primero con su responsable directo o con un miembro de los equipos jurídicos, de cumplimiento o de recursos humanos. Del mismo modo, se anima a los proveedores a dirigirse a su contacto principal dentro de la empresa. En cualquier caso, el canal de denuncia de irregularidades está a disposición de todo aquel que desee comunicar una inquietud.

IAG no tolerará ningún tipo de represalia contra las personas que utilicen el canal de denuncia de irregularidades o contribuyan a las investigaciones derivadas de las denuncias al canal de denuncia de irregularidades. Los equipos de cumplimiento clasifican las denuncias recibidas por cada compañía operadora para dirigir las al área más adecuada para su investigación, manteniendo la independencia en este proceso de investigación.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG revisa anualmente la eficacia del canal externo de denuncia de irregularidades y los correspondientes canales internos de comunicación. Esta revisión anual considera el volumen de informes por categoría; la puntualidad del seguimiento; el proceso y la responsabilidad del seguimiento; los nuevos temas y la experiencia adquirida; y cualquier cuestión planteada de importancia para los estados financieros o la reputación del Grupo u otras áreas de cumplimiento.

En 2023, las denuncias se referían a cuestiones de empleo (61%), comportamiento deshonesto/reputación (34%), salud y seguridad (3%) y asuntos reglamentarios (2%). Todas las denuncias fueron objeto de seguimiento e investigación cuando procedía, y se aplicaron medidas cuando se detectaron problemas.

Lucha contra la corrupción y el blanqueo de capitales

IAG y sus compañías operadoras no toleran ninguna forma de soborno o corrupción. Esto queda claro en el Código de Conducta del Grupo y en las políticas de apoyo que están a disposición de todos los ejecutivos y empleados. En el Código de Conducta para Proveedores también figura una declaración de política antisoborno.

IAG cuenta con una política de prevención de la corrupción y el soborno para todo el Grupo. Este documento establece las normas mínimas que esperan el Grupo, sus ejecutivos y empleados, incluyendo definiciones y orientaciones sobre soborno, regalos y atenciones, donaciones políticas y benéficas, funcionarios públicos y pagos de agilización, entre otros.

Cada compañía operadora del Grupo tiene un Departamento de Cumplimiento, responsable de gestionar el programa de prevención de sobornos en su negocio. Los equipos de cumplimiento de todo el Grupo se reúnen periódicamente a través

de grupos de trabajo y grupos de dirección, bajo la coordinación del Director de Ética y Cumplimiento del Grupo IAG. Llevan a cabo una revisión anual de los riesgos de soborno a nivel de compañía operadora y de Grupo.

Los principales riesgos de cumplimiento identificados para 2023 no cambiaron con respecto al año anterior y están relacionados con el uso de terceros, las decisiones operativas y comerciales que implican a organismos gubernamentales y el uso inapropiado de regalos y atenciones. En 2023, al igual que en 2022, no se identificaron infracciones importantes en materia de cumplimiento normativo. Los requisitos individuales de formación los establece cada compañía operadora y cada función, y vienen determinados por factores como el nivel y las responsabilidades de cada empleado y del Grupo. En 2019 se puso en marcha un módulo de aprendizaje digital de prevención de sobornos para todo el Grupo, que debe completarse cada tres años.

Para identificar, gestionar y mitigar los posibles riesgos de soborno y corrupción, IAG utiliza un proceso de diligencia debida con terceros basado en el riesgo, que incluye exámenes, informes externos, entrevistas y visitas a las instalaciones en función del nivel de riesgo que presente un tercero. Todos los riesgos identificados durante el proceso de diligencia debida se analizan, y se establece un plan de mitigación según sea necesario. Ciertos riesgos podrían dar lugar a la cancelación de la relación propuesta o existente con la contraparte. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG recibe una actualización anual sobre el programa de cumplimiento antisoborno.

En 2023, al igual que en 2022, no se presentaron demandas judiciales por corrupción contra el Grupo y sus compañías operadoras, y la dirección no tiene conocimiento de ningún caso inminente ni de ninguna cuestión subyacente.

IAG cuenta con procesos y procedimientos en todo el Grupo, como la investigación y gestión de proveedores, los procedimientos de *Know Your Counterparty* y las políticas y controles financieros, que ayudan a combatir el blanqueo de dinero y otros riesgos de cumplimiento en todo el Grupo.

	frente al año anterior	2023	2022	2021	2020	2019
Empleados que completan el e-learning sobre prevención de sobornos	76%	8.574	4.880	1.404	1.984	7.933
Informes <i>Speak Up</i> (denuncia de irregularidades)	29%	326	252	164	193	nr

C.6. Gestión del riesgo ASG

Normas relevantes: GRI 102-11/-15

Visión general

Los riesgos de la aviación sostenible y los riesgos de la plantilla, la cultura y las relaciones con los empleados se consideran los principales riesgos de IAG.

Estos riesgos se examinan y evalúan con arreglo al marco de ERM (*Enterprise Risk Management*) del Grupo, que se presenta semestralmente a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y anualmente a la Comisión SECR y al Consejo. Para más detalles sobre este marco, la identificación y evaluación de riesgos y la gestión de riesgos, véase la sección Gestión de riesgos y principales factores de riesgo.

Todos los riesgos principales están vinculados a las prioridades estratégicas del Grupo, entre las que figura la sostenibilidad.

Los riesgos y oportunidades de sostenibilidad, incluidos los riesgos y oportunidades relacionados con el clima, también son identificados y evaluados por el equipo de Sostenibilidad del Grupo, junto con el equipo de ERM del Grupo, y presentados al CPCASO de IAG, al Comité de Dirección de IAG y a la Comisión SECR. Los responsables de los riesgos en áreas específicas de la Sociedad elaboran planes para mitigarlos y las iniciativas acordadas se incluyen en los planes de negocio de las compañías operadoras. Cuando los tratamientos de los riesgos requieren tiempo para su aplicación, se evalúan las mitigaciones a corto plazo y se debate y acuerda con los grupos de interés el calendario para la mitigación del riesgo y la consiguiente aceptación del riesgo.

Los riesgos relacionados con las personas, la cultura y las relaciones laborales son gestionados por las compañías operadoras del Grupo con la orientación del Grupo, según proceda.

Impacto en las operaciones y la estrategia

Las evaluaciones de los riesgos para la sostenibilidad han generado decisiones específicas relacionadas con las operaciones y la estrategia empresariales, e IAG asigna importantes recursos a la gestión de los riesgos medioambientales.

Estos son algunos ejemplos:

- En 2019, IAG diseñó y adoptó la estrategia Flightpath Net Zero, líder del sector, en respuesta a la necesidad de adoptar medidas más ambiciosas contra el cambio climático. El Grupo mantiene su compromiso de cero emisiones netas para 2050 y sigue invirtiendo para cumplir esa estrategia.
- En 2021, IAG estableció un nuevo objetivo de cero emisiones netas para 2050 para las emisiones de Alcance 3, e IAG GBS designó a EcoVadis para ayudar a realizar un seguimiento del desempeño sostenible de los proveedores y mitigar los riesgos de sostenibilidad relacionados con la cadena de suministro.
- En 2022, IAG amplió su compromiso de invertir en el desarrollo, la producción y el suministro de SAF para gestionar los riesgos de la política climática y aprovechar las oportunidades relacionadas con la energía.
- A 31 de diciembre de 2023, la inversión de IAG en producción y suministro de SAF alcanzó los mil millones de dólares, de los cuales un 86% son compromisos a futuro, ya que seguimos ampliando el uso de SAF en nuestras operaciones. Este precio se basa en un precio estimado del combustible para aviones de 800 dólares por tonelada métrica y en los márgenes contratados para la producción de SAF.

IAG se compromete a mitigar los impactos de los riesgos que, en caso de producirse, tienen resultados inciertos pero potencialmente nocivos para el medioambiente o las personas.

IAG adopta medidas de precaución para mitigar estos riesgos, un enfoque conocido como principio de precaución. Por ejemplo, el principio de precaución se aplica a la planificación de las operaciones y al desarrollo e implantación de nuevos servicios. IAG integra las consideraciones climáticas en los planes de negocio a tres años y en las previsiones financieras a un año, alineando las actividades con la estrategia Flightpath Net Zero.

IAG también gestiona los riesgos mediante el uso de sistemas de gestión medioambiental acordes con la norma ISO-14001. IEnvA es la adaptación para el sector aéreo de la norma internacional ISO 14001 para sistemas de gestión medioambiental. IEnvA está diseñada específicamente para las compañías aéreas y es totalmente compatible con la Organización Internacional de Normalización (ISO).

Las aerolíneas del Grupo completaron el proceso de certificación de la norma IEnvA en 2023, excepto Vueling, que obtuvo la certificación de Fase 2 en 2022. Tras este ejercicio, tanto British Airways como Aer Lingus obtuvieron la certificación de Fase 2 en 2023. Para obtener más información, consulte la sección A.2.3 "Gestión medioambiental".

En cuanto al importe de las provisiones y garantías para riesgos medioambientales, IAG y sus compañías operadoras no suscriben actualmente ningún seguro específico para cubrir los riesgos medioambientales.

Riesgos relacionados: cumplimiento de la normativa medioambiental

Descripción del riesgo y posibles repercusiones financieras	Medidas de mitigación
Incumplimiento involuntario de los requisitos de conformidad relacionados con la información ASG, las emisiones o la gestión de residuos, u otras cuestiones medioambientales, lo que da lugar a multas y posibles daños a la reputación.	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar el marco de gobierno de la sostenibilidad, incluida la revisión de la información anual a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. • Marco de gobierno interno, formación y asignación de responsabilidades para el cumplimiento de las obligaciones medioambientales. • Mantener la certificación IEnvA para mejorar los procesos internos de cumplimiento.

C. Principios de gobierno de la sostenibilidad

C.7.1. Informes y gestión de datos

El contenido íntegro de este informe de sostenibilidad se incluye en el Estado de Información no Financiera (EINF) de IAG, que ha sido sometido a una verificación independiente limitada y de conformidad con la norma ISAE3000 (Revisada)¹. IAG trabaja para alcanzar un aseguramiento razonable en 2026. El cumplimiento de marcos y normas específicos se enumera en los epígrafes de las secciones correspondientes.

IAG cumple las normas actuales y nuevas sobre informes de sostenibilidad.

Entre ellas, se incluyen las obligaciones derivadas de la Directiva 2014/95/UE de la UE sobre información no financiera y su transposición en Reino Unido y España, el reglamento de Información Simplificada sobre Energía y Emisiones de Carbono (SECR) del Reino Unido de 2018, el grupo de trabajo sobre Divulgación de Información Financiera relacionada con el Clima (TCFD) y el Reglamento sobre taxonomía de la UE (2020/852).

IAG se ajusta a normas GRI específicas en cumplimiento de la Ley 11/2018 española. En los casos en los que la adecuación a las normas de la GRI no fue posible, se utilizaron y se describieron otras normas congruentes con las directrices del sector de las aerolíneas o los marcos internos.

Los datos de emisiones de los vuelos intraeuropeos también se verifican de forma independiente en los seis meses siguientes al final del año, para cumplir con el RCDE de la Unión Europea y Reino Unido, y para todos los vuelos para el programa CORSIA de la ONU. Cualquier cambio importante en los parámetros clave se incluirá en los futuros informes anuales.

IAG también va más allá de los requisitos de cumplimiento y concuerda voluntariamente los informes de sostenibilidad con el Consejo de Normas Contables de Sostenibilidad (SASB), el Manual de Informes de Aerolíneas de la IATA, las normas GRI para cuestiones materiales y los criterios pertinentes de las agencias externas de calificación ASG. IAG colaboró con la IATA y la GRI para desarrollar el manual de la IATA.

El alcance de los datos de desempeño medioambiental de este informe incluye todas las aerolíneas, filiales y operaciones de carga de IAG sobre las que IAG tiene control operativo. Este es también el alcance de los objetivos de cero emisiones netas. Se han aplicado algunas excepciones para unidades de negocio no significativas en indicadores específicos, que se indican claramente y se justifican.

El alcance de los datos sobre la plantilla y la ética y la integridad incluye todas las compañías operadoras y funciones de apoyo de IAG. Se han aplicado algunas excepciones, que se indican claramente y se justifican.

El alcance de los informes sobre derechos humanos y esclavitud moderna es el mencionado anteriormente e incluye datos de todos los proveedores de la cadena de suministro de IAG.

En los casos concretos en los que no se disponía de datos de todo el año para determinados indicadores, se han aplicado estimaciones basadas en previsiones de negocio y datos de meses anteriores. Existe un marco interno para garantizar la solidez de las estimaciones realizadas. Cualquier reformulación referida al ejercicio anterior se indica junto a los indicadores relevantes, indicando las razones.

C.7.2. Armonización con las normas GRI y SASB

Sección de sostenibilidad	Subsección de sostenibilidad	GRI	SASB
A.1. Planeta: cambio climático	A.1.3. Indicadores y progresos	305-1/2/3/4/5, 301-1, 302-1	TR-AL-110a.1.
	A.1.4. Iniciativas de reducción de emisiones	305-5	TR-AL-110a.2.
	A.1.7. Diálogo con los grupos de interés	102-13/-43/-44	
A.2. Planeta: cuestiones generales	A.2.1. Residuos	306-1/-2/-3 (2020)	
	A.2.2. Ruido y calidad del aire	305-7	
B. Personas y prosperidad	B.2. Indicadores de personal	102-7/8, 401-1, 405-1, 102-41, 404-1, 403-9	TR-AL-310a.1.
	B.6. Diálogo con la comunidad y apoyo a causas benéficas	102-13, 201-1	
C. Principios del marco de gobierno de la sostenibilidad	C.2. Marcos de gobierno	102-46/-48	
	C.3. Gestión del personal	403-4, 408-1, 409-1	
	C.4. Gestión de la cadena de suministro	308-2, 414-2	
	C.5. Ética e integridad	102-16, 102-17, 205-1/-2/-3	
	C.6. Gestión del riesgo ASG	102-11, 102-15	

¹ ISAE3000 es la norma de aseguramiento para auditorías de cumplimiento, sostenibilidad y externalización, emitida por la Federación Internacional de Contables (IFAC).

Una gestión de riesgos ágil que ayude a proteger al Grupo en la ejecución de su plan estratégico



Política y marco de la gestión de riesgos empresariales

El Grupo cuenta con un marco de gestión de riesgos empresariales (ERM) sustentado por una política de ERM, que ha sido actualizada de conformidad con la legislación y el gobierno corporativo españoles y con los requisitos de buen gobierno corporativo del Reino Unido y ha sido aprobada nuevamente por el Consejo en 2023. Este marco establece un proceso y una metodología exhaustivos de gestión de riesgos para garantizar una identificación y evaluación sólidas de los riesgos a los que se enfrenta el Grupo, incluidos los riesgos emergentes. El marco de gestión de riesgos está integrado en todas las actividades del Grupo. Los riesgos empresariales se definen como cualquier riesgo que pueda afectar al plan de negocio estratégico a tres años ("el plan"). Se evalúan y, si su impacto supera un

umbral, se representan en un mapa de riesgos empresariales basado en la probabilidad y el impacto. Se tienen en cuenta los cambios en la velocidad del impacto potencial y la forma en que los riesgos principales influyen entre sí con el fin de ayudar a evaluar dónde pueden tener mayor efecto las principales medidas de atenuación en la reducción del riesgo global para la empresa. También se consideran los riesgos cuando se combinan sucesos en los que podrían darse varios riesgos a la vez. Este proceso está dirigido en todo el Grupo por el Comité de Dirección de IAG, con el apoyo del marco de ERM.

Aunque el Grupo considera los riesgos empresariales que podrían afectar al plan (definido a corto plazo), también tiene en cuenta los riesgos potenciales que podrían afectar a medio plazo, hasta cinco años, y a largo plazo, más allá de cinco años.

Los resultados de los riesgos se cuantifican como el impacto monetario potencial en el plan a lo largo de tres años. Para cada riesgo se consideran los resultados no monetarios que podrían afectar a nuestros clientes, empleados, reputación, objetivos de sostenibilidad o nuestras obligaciones reglamentarias.

Se documentan los controles y atenuaciones clave, incluidos los planes de respuesta correspondientes. Cuando los tratamientos de los riesgos requieren tiempo de aplicación, se evalúan las medidas de atenuación a corto plazo y se debaten y acuerdan los plazos para atenuar los riesgos y la consiguiente aceptación de estos.

Todos los riesgos principales están claramente supervisados por el Comité de Dirección del Grupo y de cada negocio.

Apetito por el riesgo

IAG dispone de un marco de apetito por el riesgo que incluye declaraciones que informan al negocio, cualitativa o cuantitativamente, del apetito del Consejo por determinados riesgos. Cada declaración de apetito por el riesgo se aplica bien a nivel de todo el Grupo, bien a programas, iniciativas o actividades específicas dentro del Grupo.

En el segundo semestre de 2022, el Consejo evaluó su apetito en una serie de prioridades estratégicas críticas para fijar las tolerancias del Grupo para 2023. Este enfoque permite fijar las tolerancias de forma más dinámica a lo largo del periodo del plan y se alinea con la estrategia del Grupo aprobada por el Consejo, que establece el nivel de ambición e inversiones a lo largo del periodo del plan. El ejercicio permitió al Consejo debatir y considerar las compensaciones dentro del plan y asegurarse, así como comprobar que la dirección había establecido la priorización adecuada de las iniciativas para buscar oportunidades y gestionar los riesgos dentro de sus tolerancias definidas. Este marco y las tolerancias se han mantenido a lo largo del año, y el Consejo ha evaluado su apetito en todos los enunciados del marco a finales de año en función de los resultados del Grupo y de la entrega prevista de las prioridades estratégicas e iniciativas del plan de negocio aprobadas por el Consejo.

El Consejo está satisfecho con que el Grupo haya seguido rindiendo y ejecutando iniciativas a lo largo de 2023 según lo previsto para mitigar el riesgo y conforme a lo establecido en sus declaraciones marco y, cuando ha sido necesario adoptar medidas adicionales, el Consejo ha considerado las posibles acciones de mitigación y, cuando ha resultado apropiado o viable, el Grupo ha implementado o confirmado planes para abordar dichos riesgos o asumirlos dentro del nivel de tolerancia al riesgo del Grupo determinado por el Consejo.

En el segundo semestre de 2023, tras la revisión de la estrategia del Consejo, este reevaluó su apetito por las áreas de riesgo clave, teniendo en cuenta los cambios en el entorno de riesgos desde el ejercicio anterior, para el próximo periodo del plan.

La reevaluación y la confirmación periódicas de la propensión al riesgo del Consejo garantizan su relevancia y su continua coincidencia con las prioridades estratégicas del Grupo y le permiten asumir los riesgos adecuados para cumplir el plan.

Riesgos emergentes

Cuando se identifican riesgos emergentes y amenazas a más largo plazo que podrían afectar al Grupo o al sector, estos se gestionan dentro del marco general de riesgos como "bajo vigilancia" hasta que se reevalúa que ya no constituyen una amenaza potencial para la actividad o cuando puede realizarse una evaluación del impacto del riesgo a lo largo del periodo del plan, y pueden aplicarse las mitigaciones adecuadas o el riesgo se convierte en un riesgo principal. También se consideran otros riesgos de alto impacto y baja probabilidad.

Agilidad en la gestión de riesgos

El marco de ERM del Grupo sigue adaptándose y evolucionando a las necesidades de la compañía y de los grupos de interés. Esto permite al Grupo y a sus compañías operadoras responder a los cambios en el entorno de riesgos externos y apoyar el ritmo y la escala de la transformación empresarial, reconociendo el apetito de riesgo del Consejo.

A lo largo del año, la dirección del Grupo ha examinado el panorama macroeconómico y geopolítico para identificar los riesgos emergentes y las implicaciones de los principales riesgos

existentes, así como los cambios en los riesgos de mercado y de competencia, en particular los que podrían afectar a la resiliencia operativa, a nuestras ambiciones de sostenibilidad o a la agenda de transformación, innovación y cambio del Grupo. Al seguir desarrollando la evaluación sobre las interdependencias de los riesgos; utilizando escenarios para cuantificar el impacto de los riesgos bajo diferentes combinaciones e hipótesis; y considerando los riesgos dentro del entorno de riesgos del Grupo que han aumentado o cambiado su naturaleza, ya sea como resultado de factores externos o de decisiones dentro de las actividades del Grupo, su consejo y su dirección están mejor informados y pueden reaccionar con mayor rapidez.

Las nuevas directrices de los reguladores y los inversores se revisan de forma continua y se buscan las buenas prácticas en otras fuentes de gestión de riesgos.

Evaluación de la viabilidad

La evaluación de la viabilidad del Grupo por parte del Consejo se basa directamente en los resultados del marco de ERM. Los detalles completos de nuestro enfoque, los escenarios modelizados y la evaluación de la viabilidad figuran al final del presente informe.

El Consejo de IAG tiene la responsabilidad general de garantizar que el Grupo disponga de un marco de gestión de riesgos adecuado, sólido y eficaz.



Funciones y responsabilidades en la gestión de riesgos



Función de Gestión del Riesgo Empresarial

La función de Gestión del Riesgo Empresarial proporciona apoyo en todo el Grupo para garantizar que los procesos de gestión de riesgos están adecuadamente integrados y se aplican de forma coherente, además de trabajar con la dirección para identificar los riesgos, cuestionar las evaluaciones y fortalecer la cultura del riesgo en todo el Grupo.

La función proporciona orientación sobre la gestión de riesgos y comparte las buenas prácticas en todo el Grupo y sus compañías operadoras, manteniéndolas informadas de cualquier novedad reglamentaria relacionada con los riesgos. La función es responsable de garantizar que el marco de ERM siga siendo ágil y receptivo para satisfacer las necesidades del negocio y de sus grupos de interés.

La función de ERM trabaja con otras funciones de cumplimiento y del Grupo, como Finanzas del Grupo, Asuntos Gubernamentales, Relaciones con los Inversores, Legal, Ética y Cumplimiento, y Sostenibilidad, aprovechando sus marcos y evaluaciones cuando procede. Las evaluaciones de riesgos constituyen una aportación importante al proceso de planificación y ejecución de la auditoría interna.

Resumen del año

El entorno altamente regulado y comercialmente competitivo, junto con la complejidad de funcionamiento de las operaciones, exponen al Grupo a riesgos cuya influencia y capacidad para gestionarlos directamente pueden verse limitadas.

Algunos ejemplos son la disponibilidad de aeronaves y componentes, y el rendimiento y la fiabilidad de los motores, las debilidades fundamentales que siguen existiendo en la capacidad de resiliencia de la cadena de suministro del sector de la aviación; la capacidad de recuperación del control del tráfico aéreo (ATC) y los conflictos laborales de terceros que afectan a las operaciones; y las medidas políticas adoptadas por los gobiernos para abordar el entorno económico o las propuestas políticas que podrían afectar a la capacidad de las aerolíneas del Grupo para fijar la capacidad o los precios.

Otras amenazas externas que siguen acentuándose son: el impacto de la inflación y los tipos de interés en la demanda y la confianza de los clientes; el aumento de los costes en la cadena de suministro y el impacto de la escalada y la persistencia de las tensiones geopolíticas y los conflictos en varias regiones que afectan a nuestros clientes y a las operaciones de vuelo, además de crear más restricciones en el espacio aéreo.

Al evaluar sus principales riesgos, el Grupo ha tenido en cuenta su resiliencia operativa en todos sus negocios, la situación de los mercados financieros, los cambios en la composición de la clientela, el riesgo político y los cambios gubernamentales, incluidas las próximas elecciones, el ritmo de transformación, la adopción de la inteligencia artificial (IA), el panorama de las relaciones laborales del Grupo y el compromiso de las personas y la obtención de talento y experiencia para respaldar las operaciones y llevar a cabo el cambio cultural.

No se han identificado nuevos riesgos principales a través de los debates sobre riesgos celebrados durante el ejercicio. Se ha reconsiderado un riesgo como parte de las revisiones y se ha reformulado como "Transformación, innovación e IA" desde "Transformación y cambio" para reconocer cómo la agenda de cambio del Grupo está respaldada por inversiones que apalancarán la innovación y las herramientas de IA para acelerar la entrega de procesos y herramientas eficientes y centrados en el cliente para dirigir nuestros negocios.

El riesgo en torno a los "terceros fundamentales dentro de la cadena de suministro" se evalúa ahora dentro del riesgo empresarial y operativo, dada la naturaleza de los impactos potenciales a los que se enfrenta el Grupo (anteriormente se había clasificado como riesgo estratégico).

Influencia en los riesgos principales

El nivel relativo de influencia que tiene cada riesgo principal sobre el resto de riesgos principales



Radar de riesgos principales

La probabilidad evaluada de materialización de cada riesgo principal



Clave para la tabla de los principales factores de riesgo

Número de riesgo principal	Imperativos estratégicos	Grupos de interés	Tendencia del riesgo
1	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer nuestro core Impulsar el crecimiento de los beneficios a través de negocios poco intensivos en capital Operar dentro de un marco financiero y de sostenibilidad reforzado 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes Empleados Proveedores Accionistas, entidades de crédito y otros grupos de interés financieros Gobiernos y organismos reguladores 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Aumento = Estable ↓ Descenso

Los principales factores de riesgo

Riesgo principal	Imperativo estratégico	Impacto en los grupos de interés	Tendencia del riesgo 2023 2022	Escenario de viabilidad
Estratégicos				
1 Confianza de los clientes en la marca Director de Estrategia Comercial/consejeros delegados de las compañías operadoras			↑ =	2 3 4
2 Panorama de la competencia Director de Estrategia Comercial			= =	1
3 Entorno económico, político y regulatorio Director de Estrategia Comercial			↑ =	1
4 Aviación sostenible Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad			↑ ↑	1 2 4
Comerciales y operativos				
5 Terceros fundamentales dentro de la cadena de suministro Director de Información, Compras, Servicios e Innovación			↑ ↑	2
6 Ciberataques y seguridad de los datos Director de Información, Compras, Servicios e Innovación/consejeros delegados de las compañías operadoras			↑ =	3
7 Sistemas e infraestructuras de TI Director de Información, Compras, Servicios e Innovación/ consejeros delegados de las compañías operadoras			= =	3
8 Resiliencia operativa Director de Información, Compras, Servicios e Innovación/consejeros delegados de las compañías operadoras			↑ ↑	1 2 3
9 Personal, cultura y relaciones laborales Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad/consejeros delegados de las compañías operadoras			= =	2
10 Incidente de seguridad o de protección Consejeros delegados de las compañías operadoras			= =	
11 Transformación, innovación e IA Director de Información, Compras, Servicios e Innovación/Director de Transformación y Desarrollo Corporativo			= =	4
Riesgo financiero, incluido el riesgo fiscal				
12 Financiación de la deuda Director Financiero			↓ =	1
13 Riesgo financiero y de tesorería Director Financiero			= =	1
14 Impuestos Director Financiero			↑ =	
Regulatorios y de cumplimiento				
15 Estructura de gobierno del Grupo Directora de Asesoría Jurídica			= =	
16 Incumplimiento de leyes y reglamentos clave Directora de Asesoría Jurídica			= =	

Registro de riesgos principales

A continuación, se exponen las previsiones y orientaciones sobre los principales riesgos que pueden amenazar el modelo de negocio, los resultados futuros, la solvencia y la liquidez del Grupo.

Los riesgos se clasifican en cuatro categorías: estratégicos, comerciales y operativos, financieros (incluidos fiscales y de tesorería) y de cumplimiento y regulatorios.

Cuando concurren circunstancias particulares que aumentan la probabilidad de que el riesgo se materialice, dichas circunstancias se describen a continuación. También se exponen otras medidas empresariales clave aplicadas por la dirección.

La lista no pretende ser exhaustiva, pero refleja los riesgos que el Consejo y el Comité de Dirección de IAG consideran más probables de tener un impacto significativo en el Grupo durante el periodo del plan.

Estratégicos

1 Confianza de los clientes en la marca Director de Estrategia Comercial Consejeros delegados de compañías operadoras	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
			2023	2022	
Relevancia estratégica	Estado				
<ul style="list-style-type: none"> Las marcas del Grupo se posicionan en sus respectivos mercados para satisfacer las propuestas para el cliente y aportar valor comercial. Cualquier cambio en el compromiso o en las preferencias de viaje podría afectar a los resultados financieros del Grupo. IAG seguirá centrándose en sus propuestas para el cliente con el fin de garantizar la competitividad en los espacios prioritarios de demanda de los clientes que haya elegido y asegurarse de que se adapta para satisfacer las cambiantes expectativas de los clientes. El Grupo tiene claras las palancas clave para mejorar la percepción de la marca y la satisfacción de cada una de las marcas de las compañías que opera. 	<p>La capacidad del Grupo para atraer y asegurar reservas y generar ingresos depende de la percepción y la afinidad de los clientes con las marcas de las aerolíneas del Grupo y su reputación asociada de servicio y valor para el cliente. Las marcas de las aerolíneas del Grupo son, y seguirán siendo, vulnerables a la publicidad adversa sobre acontecimientos que afecten al servicio y a las operaciones. La resiliencia operativa y la satisfacción de los clientes refuerzan su confianza. La fiabilidad, incluida la puntualidad, el suministro de servicios y productos, son elementos clave del valor de la marca y de la experiencia de cada cliente. Las inversiones en cabina y en propuestas de servicio contribuyen a que nuestros clientes elijan las aerolíneas del Grupo para realizar sus viajes.</p> <p>El Grupo sigue mejorando su capacidad para gestionar las interrupciones en el servicio, dado el alcance de las interrupciones externas debidas a problemas de ATC y de resiliencia de terceros, en particular sobre la fiabilidad de los motores. IAG sigue centrándose en el fortalecimiento de su orientación al cliente y todas las aerolíneas del Grupo continúan apoyando a los clientes ante cualquier interrupción en el servicio incluyendo la adaptación de los horarios cuando es necesario. El Grupo sigue garantizando que sus compañías operadoras continúen adaptando y enfocando sus modelos de negocio, productos y propuestas para el cliente satisfacer las cambiantes expectativas y necesidades de los clientes (incluidos aquellos con necesidades adicionales). El sentimiento de los clientes hacia los viajes y sus expectativas cuando viajan son intrínsecos a la salud de la marca. La resiliencia y el compromiso de nuestro personal como embajadores del servicio al cliente para ofrecer un servicio excelente son fundamentales para conservar la confianza de los clientes en la marca.</p>				
Descripción de los riesgos	Atenuantes				
<ul style="list-style-type: none"> La erosión de la marca y de la confianza de los clientes por un mal servicio al cliente o la falta de fiabilidad en las operaciones puede tener efectos adversos en la posición de liderazgo del Grupo ante los clientes y, en última instancia, afectar a los ingresos y la rentabilidad futuros. Si el Grupo no es capaz de satisfacer las expectativas de sus clientes y no se compromete eficazmente a mantener su vinculación emocional, puede sufrir la erosión de su marca y perder cuota de mercado. El incumplimiento de las expectativas de los clientes en materia de sostenibilidad y el impacto del Grupo en los grupos de interés y en la sociedad podrían afectar al Grupo y a sus marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas las aerolíneas de IAG se tienen en cuenta en la revisión de la cartera de marcas. Se han identificado las iniciativas de marca de cada compañía operadora y se han alineado con el plan de negocio del Grupo. Las inversiones en productos para mejorar la experiencia del cliente respaldan las propuestas de marca y están previstas en el plan. Todas las aerolíneas hacen un seguimiento e informan a IAG sobre su OTP y su <i>Net Promoter Score</i> (NPS) y miden la satisfacción de sus clientes. Se llevan a cabo revisiones de la resiliencia, de los niveles de dotación de recursos y de la operatividad del programa. Se aplican mejores herramientas de gestión de interrupciones en el servicio en las aerolíneas para que los clientes puedan gestionar sus preferencias de viaje. Se adopta un mayor énfasis en el recorrido integral del cliente, desde la búsqueda del vuelo hasta la llegada y la recogida del equipaje. La estrategia global de fidelización del Grupo fomenta la lealtad de los clientes con las aerolíneas de IAG. El Grupo se centra en la sostenibilidad y la aviación sostenible, incluida la estrategia climática de IAG para alcanzar el objetivo de neutralidad en emisiones de carbono en 2050. Se siguen sólidos procesos de cartera para determinar las inversiones adecuadas en todo el Grupo. Se presta una mayor atención a las opiniones de los clientes y de manera más proactiva. 				

Estratégicos

2 Panorama de la competencia

Director de Estrategia Comercial

Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
		2023	2022	
		=	=	1

Relevancia estratégica

Estado

- Los mercados en los que opera el Grupo son muy competitivos. El Grupo se enfrenta a la competencia directa en sus rutas, así como de vuelos indirectos, servicios chárter y otros modos de transporte. Algunos competidores cuentan con otras ventajas competitivas, como ayudas públicas o prestaciones derivadas de la protección contra la insolvencia.
- La normativa del sector de las aerolíneas abarca muchas de las actividades del Grupo, incluidos los derechos de vuelo de las rutas, los derechos de aterrizaje en aeropuertos, las tasas aéreas, la seguridad y los controles medioambientales. La capacidad del Grupo para cumplir la normativa e influir en sus cambios es clave para mantener los resultados operativos y financieros.

El entorno de la demanda en el ejercicio ha visto cómo se recuperaba la capacidad en el mercado, con algunos mercados superando los niveles previos a la pandemia. Se siguen evaluando los efectos distorsionadores de la política gubernamental o los impuestos específicos de la aviación u otras medidas regionales o específicas de cada país sobre el panorama competitivo. El Grupo está invirtiendo en nueva flota y productos para mantener la competitividad en los mercados en los que operan sus aerolíneas.

IAG apoya el uso del sistema de directrices sobre *slots* en aeropuertos de todo el mundo, formulado por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), que fomenta la competencia pero también aboga por redes viables y consolidadas. El Grupo respondió a las consultas pertinentes para informar a los reguladores y proponer una normativa equilibrada y evitar la introducción de normas adicionales que obstaculicen la competitividad del sector.

En febrero de 2023, IAG acordó la adquisición del 80% restante de Air Europa, sujeta a las autorizaciones pertinentes.

El Grupo sigue consultando y manteniendo informados a los distintos grupos de interés sobre las repercusiones de las políticas de los gobiernos en la aviación o la asimetría de las políticas, como los aumentos del impuesto sobre los pasajeros aéreos (APD) o las políticas distorsionadoras sobre las compensaciones de carbono.

Descripción de los riesgos

Atenuantes

- Un crecimiento de su capacidad superior al de la demanda podría afectar significativamente a los márgenes.
- Cualquier fallo de un negocio conjunto o de un socio comercial conjunto podría afectar negativamente al funcionamiento del negocio de las aerolíneas del Grupo y a sus resultados financieros.
- Algunos de los mercados en los que opera el Grupo siguen estando regulados por los gobiernos, que en algunos casos controlan la capacidad o restringen la entrada en el mercado. Los cambios en tales restricciones pueden repercutir negativamente en los márgenes.
- Los cambios normativos o de políticas pueden crear distorsiones de la competencia que afecten a las compañías aéreas del Grupo y a su competitividad o modelo de negocio.

- El Comité de Dirección de IAG se reúne semanalmente y asume revisiones periódicas específicas de cada compañía operadora.
- El Consejo debate la estrategia a lo largo del año y dedica dos días al año a realizar una revisión detallada de los planes estratégicos del Grupo.
- La función de Estrategia del Grupo apoya al Comité de Dirección de IAG identificando dónde pueden dedicarse recursos para aprovechar las oportunidades y acelerar el cambio.
- Los departamentos y sistemas de gestión de ingresos de las aerolíneas optimizan la cuota de mercado y el *yield* mediante la fijación de precios y la gestión del inventario de las plazas.
- El Grupo mantiene un riguroso control de costes e inversiones específicas para seguir siendo competitivo.
- La función de Compras del Grupo revisa todos los contratos críticos.
- Las aerolíneas del Grupo se centran en el cliente y la resiliencia operativa.
- La cartera de marcas aporta flexibilidad, ya que la capacidad puede desplegarse en un plazo breve en función de las necesidades.
- El Comité de Dirección de IAG revisa periódicamente la cuota de mercado y los resultados comerciales de los acuerdos de negocio conjunto.
- Las compañías aéreas del Grupo revisan sus relaciones con sus socios comerciales, con el apoyo, en su caso, de la función de estrategia del Grupo.
- La función de Asuntos Gubernamentales del Grupo supervisa las iniciativas gubernamentales, representa los intereses del Grupo, prevé los cambios probables de las leyes y normativas pertinentes y responde a las consultas sobre cambios normativos o políticas que podrían afectar al sector de la aviación o crear distorsiones de la competencia.



Véase la sección Análisis financiero

Estratégicos

3 Entorno económico, político y regulatorio Director de Estrategia Comercial	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
			2023	2022	
Relevancia estratégica	Estado				
<p>IAG sigue siendo sensible a las condiciones políticas y económicas de los mercados en todo el mundo, especialmente en nuestros mercados <i>hub</i>. Los cambios políticos y económicos pueden influir en todo lo siguiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda de viajes de ocio y negocios • Inflación y su repercusión en la base de costes • Acceso a mercados para rutas nuevas o existentes • Aumento de los niveles y costes de la normativa • Suministro de productos • Disponibilidad de servicios o recursos • Capacidad para volar en operaciones programadas • La fijación de precios y la fijación de precios sobre los productos complementarios. 	<p>El impacto económico de los eventos geopolíticos que se produjeron después de la crisis energética del invierno pasado, el aumento de los costes salariales y por las materias primas y la subida de los tipos de interés siguen ensombreciendo las perspectivas económicas. El Grupo examina de cerca el impacto de la inflación salarial y de los proveedores en los márgenes y en la demanda de los clientes.</p> <p>La reapertura de China a principios de 2023 y la eliminación de las restricciones restantes en otros países, tras la pandemia, han simplificado las operaciones y la experiencia del cliente en los aeropuertos. Sin embargo, los conflictos y guerras actuales y el aumento de las tensiones en Oriente Medio incrementan aún más las restricciones del espacio aéreo y la congestión de los flujos hacia Asia.</p> <p>Se están supervisando tendencias macroeconómicas más amplias, como una potencial recesión económica y el tono del diálogo entre EE.UU., Rusia, China y la UE y el Reino Unido, que pueden influir en los mercados y dar lugar a la imposición de políticas o aranceles incongruentes. También se sigue de cerca la tendencia al aumento del nacionalismo y su posible impacto en el Grupo. Recientemente se han producido perturbaciones en la cadena de suministro de muchos mercados, y se estudia el nivel de perturbaciones y su impacto potencial en todo el Grupo. El Grupo también tiene en cuenta los cambios de gobierno en los principales mercados y las implicaciones para el comercio, la respectiva salud económica y la forma en que los gobiernos ven el sector de la aviación, con elecciones previstas en el Reino Unido, Irlanda y EE.UU. durante el próximo año.</p> <p>A lo largo del año se supervisa el desarrollo de las relaciones internacionales significativas, cuando afectan a acuerdos de servicios aéreos de los que son parte la UE o el Reino Unido, y se defienden las posiciones del Grupo ante las administraciones nacionales. Las recientes propuestas de las administraciones de fijar precios mínimos o máximos, incluido el alcance de los servicios complementarios que las aerolíneas pueden cobrar a sus clientes, pueden afectar a la capacidad de fijar libremente los precios, vender servicios complementarios para satisfacer las necesidades de los clientes o fijar la capacidad.</p> <p>IAG ha trabajado con asociaciones sectoriales, IATA y administraciones públicas para defender la importancia de la aviación para el comercio internacional y la conectividad de los clientes, así como el valor que aporta.</p> <p>Cualquier otra tendencia macroeconómica o requisito potencial derivado del Brexit es objeto de supervisión por parte de la función de Asuntos Gubernamentales de IAG.</p>				
Descripción de los riesgos	Atenuantes				
<ul style="list-style-type: none"> • El deterioro económico o un cambio estructural en un mercado doméstico, en un segmento de clientes clave o en la economía mundial pueden tener un impacto material en la posición financiera del Grupo, mientras que los tipos de cambio, los precios del combustible y los tipos de interés crean volatilidad. • No planificar adecuadamente y no de ser capaz de responder a la incertidumbre derivada de eventos geopolíticos, del mercado o de problemas relacionados con la salud repercute en las operaciones, costes y clientes del Grupo. • Los cambios de los gobiernos pueden provocar un cambio en la actitud hacia la aviación y el acceso a los mercados. • La asimetría de las políticas de los gobiernos que afecta a un mercado doméstico podría aumentar la carga normativa y el coste para nuestros pasajeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Consejo de Administración y el Comité de Dirección de IAG revisan las perspectivas financieras y los resultados empresariales del Grupo a través de los resultados mensuales de actividad, el proceso de planificación financiera y el proceso trimestral de previsiones. • Se llevan a cabo revisiones para evaluar e impulsar los resultados financieros del Grupo mediante la gestión de la capacidad, junto con medidas adecuadas de control de costes, incluido el equilibrio entre costes fijos y variables, la gestión de los gastos de capital y las acciones para mejorar la liquidez. • Las perspectivas económicas externas, los precios de los combustibles y los tipos de cambio se tienen muy en cuenta a la hora de desarrollar la estrategia y los planes, y se revisan periódicamente por el Consejo y el Comité de Dirección de IAG como parte de la supervisión de los resultados del negocio. • La función de Asuntos Gubernamentales del Grupo supervisa las iniciativas de las administraciones públicas, representa los intereses del Grupo y ofrece al Grupo y a sus compañías operadoras una visión anticipada de los cambios probables en la legislación y normativas. • El Grupo colabora con sus reguladores, las administraciones públicas y otros representantes políticos y asociaciones sectoriales para ayudar a representar las opiniones y aportaciones del Grupo y de la aviación a la sociedad y la economía. • Las aerolíneas del Grupo han hecho mayor énfasis en la mejora de las herramientas de gestión de interrupciones del servicio dentro de las aerolíneas para aumentar la resiliencia operativa a las restricciones; por ejemplo, las limitaciones de capacidad en los aeropuertos o las medidas sanitarias. 				

 Véase la sección Entorno regulatorio

Estratégicos

4 **Aviación sostenible**
Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad

Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
		2023	2022	
		↑	↑	1 2 4

Relevancia estratégica	Estado
<ul style="list-style-type: none"> IAG desempeña un papel de liderazgo y colabora con el sector para acelerar la descarbonización de la aviación. Esto significa que las consideraciones medioambientales están integradas en la estrategia empresarial a todos los niveles y que el Grupo utiliza su influencia para impulsar el progreso en todo el sector. Nuestros grupos de interés e inversores potenciales buscan confirmación sobre nuestra agenda de sostenibilidad y pueden vincular sus decisiones de compra, inversión o préstamo a nuestros compromisos y avances con respecto a ellos. Nuestros clientes buscan que nuestras aerolíneas les permitan minimizar su huella de carbono. 	<p>IAG se ha comprometido a alcanzar el objetivo de neutralidad en emisiones de carbono en todas sus operaciones y cadena de suministro para 2050, junto con otros objetivos para 2030. La función de Compras desempeñará un papel clave a la hora de garantizar el cumplimiento del compromiso de Alcance 3 para el Grupo, con calificaciones de sostenibilidad de los proveedores y cláusulas de sostenibilidad en los contratos de proveedores, consideraciones clave para las futuras negociaciones y renovaciones de contratos. IAG también se ha comprometido a utilizar un promedio del 10% de combustibles sostenibles de aviación (SAF) en toda su flota para 2030.</p> <p>Los planes aplicados por los gobiernos de la UE, Reino Unido y EE.UU. para descarbonizar la aviación han provocado la fragmentación de las medidas políticas y el apoyo ofrecido por las administraciones públicas a las iniciativas ecológicas en las distintas regiones en las que operan las aerolíneas del Grupo. Las infraestructuras y la disponibilidad de SAF van a la zaga de la demanda, lo que afecta a la capacidad de cumplir los compromisos de reducción de carbono del sector de la aviación. Los mandatos y otros indicadores fiscales pueden afectar de forma desproporcionada a las aerolíneas del Grupo frente a sus competidoras. Todas las aerolíneas del Grupo han suscrito nuevos acuerdos para la producción de SAF con el fin de cumplir los objetivos del Grupo en la senda de la descarbonización. Los requisitos generales del sector de la aviación requerirán inversiones en infraestructuras en todos los mercados para apoyar la producción de SAF y satisfacer las expectativas de la demanda.</p> <p>El Grupo sigue modelizando las posibles repercusiones y costes, incluida la supresión de la exención fiscal del combustible de aviación, con planes de atenuación integrados en la planificación estratégica y financiera.</p> <p>IAG es pionera en adoptar las directrices del Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera relacionada con el Clima (TCFD) para el análisis de escenarios relacionados con el clima y las evaluaciones de riesgos específicos de este tema. El Grupo prosigue con su evaluación de los riesgos relacionados con el clima, poniendo a prueba y revisando las hipótesis sobre las previsiones actualizadas de crecimiento futuro del negocio y el contexto normativo y el precio futuro del carbono. El Grupo también ha integrado la previsión de sus repercusiones climáticas en sus procesos de planificación estratégica, comercial y financiera, y ha evaluado su resiliencia a los impactos materiales relacionados con el clima.</p>

Descripción de los riesgos	Atenuantes
<ul style="list-style-type: none"> La creciente preocupación mundial por el cambio climático y el impacto del carbono afecta a los resultados de las aerolíneas del Grupo, ya que los clientes buscan métodos alternativos de transporte o reducen sus niveles de viajes. Los nuevos impuestos, la posible supresión de las exenciones del combustible de aviación y el aumento del precio de los derechos de emisión de carbono repercuten en el precio y la demanda. Los clientes pueden optar por reducir la cantidad de vuelos que realizan. El sector de las aerolíneas está sometido a un aumento de los requisitos normativos y de la asimetría de las políticas, lo que genera costes, distorsiones y complejidad de funcionamiento, así como la posibilidad de que los resultados no sean óptimos para el planeta. La demanda supera la oferta para cumplir los mandatos de sostenibilidad de los combustibles o la infraestructura y la producción no están disponibles en los mercados en los que operan las aerolíneas del Grupo. La fragmentación de las políticas de SAF da lugar a diferentes derechos de emisión en los distintos mercados, distorsionando el entorno competitivo y los niveles de costes del carbono. La creciente gravedad de los fenómenos meteorológicos provoca interrupciones en el servicios y en los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Se aplica la estrategia climática de IAG para alcanzar el objetivo de neutralidad en emisiones de carbono en 2050. Los planes anuales de incentivos vinculan las primas de los directivos a objetivos anuales de intensidad de carbono. Todas las aerolíneas del Grupo disponen de plataformas para que los clientes contribuyan a atenuar las emisiones de sus vuelos a lo largo del tiempo, incluida la contribución a SAF o a proyectos que eliminan carbono de la atmósfera. Se integra el impacto climático en los estados financieros, el balance, las previsiones financieras y otros datos de relevancia. Las inversiones de IAG en SAF; en este sentido, las compañías operadoras siguen consiguiendo acuerdos de suministro a medio y largo plazo. IAG supervisa activamente la entrega de los SAF adquiridos. El plan de sustitución de la flota consiste en introducir en la flota aviones más eficientes desde el punto de vista de las emisiones de carbono. Se informa sobre los resultados de sostenibilidad en la cadena de suministro de IAG para atenuar mejor los riesgos de sostenibilidad relacionados con la cadena de suministro. Se ha puesto en marcha la asociación con ZeroAvia para explorar la tecnología de los aviones de hidrógeno. IAG participa en CORSIA, el programa mundial de compensación de emisiones de carbono de la aviación de la OACI, y en los regímenes de comercio de derechos de emisión (ETS) de la UE y el Reino Unido. IAG explora posibles socios y tecnología. Diálogos dentro de las asociaciones sectoriales del Reino Unido, la UE y el resto del mundo para dar forma a una política climática eficaz e impulsar el apoyo a soluciones con bajas emisiones de carbono.

Véase la sección de riesgos y oportunidades para la sostenibilidad

Comerciales y operativos

<div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px;"> 5 Terceros fundamentales dentro de la cadena de suministro Director de Información, Compras, Servicios e Innovación </div>		Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
Relevancia estratégica	Estado			2023	2022	2
<ul style="list-style-type: none"> Cualquier prestación de servicios o activo no óptimo suministrado por un proveedor crítico puede repercutir en el funcionamiento operativo y financiero de las aerolíneas del Grupo, así como traducirse en interrupciones del servicio para nuestros clientes y afectar a nuestra marca y reputación. Las decisiones sobre infraestructuras o los cambios de política de las administraciones públicas, los reguladores u otros organismos podrían afectar a las operaciones, pero están fuera del control del Grupo. Las pistas del aeropuerto de Londres Heathrow están al límite de su capacidad. Un aumento incontrolado de los costes previstos para la ampliación de un <i>hub</i> aeroportuario, en particular el de Londres Heathrow, podría traducirse en un aumento de las tasas de aterrizaje, lo que restaría competitividad al aeropuerto frente a otros <i>hubs</i> europeos. Las tasas aeroportuarias representan un coste de funcionamiento importante para las compañías aéreas y repercuten en las operaciones. Las presiones inflacionarias sobre los costes dentro de la cadena de suministro pueden incrementar el coste de los viajes. 	<p>El sector de la aviación sigue viéndose afectado por las perturbaciones de las cadenas de suministro globales, que han repercutido en las entregas de aviones, la disponibilidad y fiabilidad de motores y componentes, la disponibilidad de recursos o la amenaza de huelgas de empleados en terceros fundamentales y servicios aeroportuarios, el nivel de resistencia de los aeropuertos, en particular el de Londres Heathrow, y la capacidad y restricciones de los servicios nacionales de control del tráfico aéreo. En agosto, un fallo en los servicios nacionales de control del tráfico aéreo de Reino Unido afectó a las operaciones de vuelo en todo el país.</p> <p>El Grupo evalúa de forma proactiva sus calendarios de funcionamiento y sigue trabajando con todos los proveedores críticos para identificar cualquier posible perturbación en sus cadenas de suministro, ya sea por escasez de recursos disponibles, huelgas o retrasos en la producción, que podrían afectar a la disponibilidad de nueva flota, motores o bienes o servicios esenciales. Los retrasos en la entrega de nuevos aviones y motores de repuesto, así como los problemas de rendimiento técnico que requieren un mantenimiento adicional, siguen afectando a las operaciones y a los plazos de entrega de los aviones. Esto ha provocado un aumento de los costes para conseguir dichos servicios. Se ha prestado especial atención a los proveedores clave, dado el entorno inflacionista que afecta a los salarios y a los costes de los bienes, para comprender cualquier impacto en la continuidad de la actividad o de las operaciones y, en la medida de lo posible, identificar a otros proveedores adecuados. La fiabilidad y los resultados de los motores GTF han tenido un impacto en el Grupo, que se ha atenuado con la sustitución de aviones y la asistencia técnica del fabricante de motores.</p> <p>Muchos elementos de la cadena de suministro quedan fuera de la capacidad del Grupo para gestionarlos directamente, incluidas las entregas de aviones y la disponibilidad de los componentes, el rendimiento de los aeropuertos y la resiliencia de los servicios nacionales de control del tráfico aéreo.</p> <p>El Grupo sigue consultando a los grupos de interés y ampliando la concienciación sobre los efectos negativos de las incidencias en el control del tráfico aéreo por restricciones del espacio aéreo y los problemas de rendimiento en el sector de la aviación y las economías de toda Europa, en particular con la recuperación de la capacidad y el cierre continuado del espacio aéreo debido a eventos geopolíticos. El Grupo depende de la provisión de infraestructuras aeroportuarias y de la entrega a tiempo de las instalaciones adecuadas. El Grupo sigue oponiéndose a los incrementos desproporcionados de las tasas aeroportuarias, especialmente en Londres Heathrow.</p>			↑	↑	
Descripción de los riesgos	Atenuantes	<ul style="list-style-type: none"> IAG depende de la incorporación puntual de nuevos aviones y del rendimiento de los motores de las aeronaves para mejorar la eficiencia operativa y la resiliencia y cumplir los compromisos del programa de sostenibilidad del Grupo. IAG depende de la entrega a tiempo y dentro del presupuesto de los cambios en las infraestructuras, especialmente en los aeropuertos clave. IAG depende de la resiliencia en el funcionamiento de los servicios ATC para garantizar que sus operaciones de vuelo se realizan según lo previsto. IAG depende del funcionamiento y los costes de proveedores esenciales que prestan servicios a nuestros clientes y al Grupo, como gestores aeroportuarios, control de fronteras y empresas de catering. El aumento de los costes o la continua presión financiera o reestructuración de los proveedores que abandonan el mercado de prestación de servicios pueden afectar a las operaciones del Grupo. IAG depende de la disponibilidad y producción de combustibles alternativos para cumplir sus compromisos en materia de carbono. Esto puede requerir inversiones en infraestructuras en los mercados en los que opera el Grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> El Grupo atenúa los riesgos relacionados con las prestaciones de los motores y la flota, incluidos los retrasos en las entregas y los niveles inaceptables de emisiones de carbono, en la medida de lo posible colaborando estrechamente con los fabricantes de motores y de flotas, así como manteniendo la flexibilidad con los requisitos de devolución de los aviones y las empresas de arrendamiento de aeronaves existentes. El Grupo participa en revisiones reglamentarias de los precios de los proveedores, como la revisión periódica de las tasas en los aeropuertos de Londres Heathrow y Londres Gatwick por parte de la Autoridad de Aviación Civil del Reino Unido. El Grupo es parte activa en las políticas de la UE y en las consultas con los aeropuertos a los que se aplica la directiva sobre tasas aeroportuarias de la UE. El Grupo trabaja de forma proactiva con los proveedores para garantizar el mantenimiento de las operaciones y la comprensión del impacto en sus negocios, aplicando atenuantes cuando es necesario y minimizando la inflación. La función de Compras del Grupo supervisa todos los contratos críticos de las compañías del Grupo. En la medida de lo posible, se identifican proveedores alternativos. Se llevan a cabo iniciativas de transformación para compensar la inflación. 			

Comerciales y operativos

6

Ciberataques y seguridad de los datos

Director de Información,
Compras, Servicios e Innovación
Consejeros delegados de las
compañías operadoras

Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
		2023	2022	
				

Relevancia estratégica

Estado

- El entorno de las ciberamenazas sigue siendo un reto para todas las organizaciones, incluido el sector de las aerolíneas. Los actores de las ciberamenazas, los delincuentes, los gobiernos extranjeros y los *hacktivistas* tienen la capacidad y la motivación para atacar al sector de las aerolíneas con el fin de obtener ganancias económicas o por cualquier otro motivo político o social.
- Su naturaleza cambiante hace que el Grupo conserve siempre un cierto grado de vulnerabilidad.

Los riesgos derivados de las ciberamenazas continúan, ya que los actores de las amenazas tratan de explotar cualquier punto débil en las defensas, especialmente a través de la ingeniería social y los comportamientos humanos. La amenaza de ataques de *ransomware* contra infraestructuras y servicios críticos sigue siendo alta y ha aumentado en el ejercicio finalizado el año con el aumento de las tensiones geopolíticas. El Grupo está expuesto a amenazas dirigidas contra IAG, sus compañías operadoras y sus proveedores, si bien continúa mejorando su postura en materia de ciberseguridad, ya sea a través de importantes cambios en la transformación de las TI o de una supervisión adicional a través de herramientas.

En la primera mitad del año, algunas de las actividades del Grupo se vieron afectadas por un ataque a un proveedor de servicios externo que almacenaba datos de empleados. El Grupo está centrado en mejorar su postura en materia de ciberseguridad y comprender mejor los riesgos que presentan sus proveedores.

Los regímenes normativos asociados a la seguridad de los datos y las infraestructuras también se están volviendo más complejos, ya que los distintos reguladores aplican diferentes enfoques marco y orientaciones para la presentación de informes. Las aerolíneas del Grupo están sujetas a los requisitos de la normativa sobre privacidad, como el RGPD y la directiva NISD.

La aparición y el uso de la IA para eludir los controles de ciberseguridad, producir correos electrónicos de *phishing* y programas maliciosos también ha acelerado los intentos de acceder a los sistemas y datos de las organizaciones, lo cual aumenta la amenaza y la escala de los ataques de ingeniería social.

Las inversiones en sistemas y controles de ciberseguridad siguen según lo previsto, aunque la gestión del riesgo depende también de la capacidad de las compañías y de la entrega de soluciones para hacer frente a la obsolescencia técnica dentro de IAG Tech. Todas las inversiones previstas están vinculadas a una evaluación de la madurez en todo el Grupo basada en el marco de ciberseguridad del Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST), un referente líder en el sector. La migración de los centros de datos a la nube en todas las aerolíneas del Grupo contribuirá a mejorar el entorno de los controles de seguridad. A medida que el Grupo mejora su postura y madurez en materia de seguridad, se va encontrando en mejor posición para conocer y detectar la rápida naturaleza de los posibles vectores de ataque y cómo detectarlos.

Descripción de los riesgos

Atenuantes

- El Grupo podría sufrir pérdidas financieras, interrupciones del servicio o daños en la reputación de la marca derivados de un ataque a los sistemas del Grupo por parte de delincuentes, gobiernos extranjeros o *hacktivistas*.
- Si el Grupo no protege adecuadamente los datos de clientes y empleados, podría incumplir la normativa y enfrentarse a sanciones o la pérdida de confianza de los clientes.
- Los cambios en las prácticas y entornos de trabajo de los empleados y proveedores externos del Grupo podrían dar lugar a nuevas deficiencias en el entorno de control de la ciberseguridad y la seguridad de los datos.

- El Grupo cuenta con una ciberestrategia aprobada por el Consejo que rige la planificación de inversiones y operaciones.
- Un marco de gestión de ciberriesgos garantiza la revisión del riesgo en todas las compañías operadoras.
- El consejo de cibergobierno de IAG evalúa trimestralmente la cartera de proyectos y cada compañía operadora revisa su propia cartera al menos trimestralmente.
- El Director de Información, Compras, Servicios e Innovación (CIPSIO) de IAG ofrece garantías y conocimientos en materia de estrategia, política, formación y operaciones de seguridad para el Grupo.
- Existen herramientas de detección y supervisión. Los equipos de operaciones e ingeniería de seguridad de todo el Grupo tratan proactivamente de identificar y responder a las amenazas y vulnerabilidades, incluidas pruebas continuas de las defensas del Grupo.
- La vigilancia externa de la superficie de ataque y la información sobre amenazas se utilizan para analizar los ciberriesgos para el Grupo.
- Se lleva a cabo una evaluación comparativa externa de la postura en materia de ciberseguridad con evaluación especializada e independiente durante el ejercicio.
- Se imparte formación periódica de sensibilización en materia de ciberseguridad por parte de las compañías operadoras, incluida la formación anual obligatoria sobre ciberriesgos y protección de datos para todo el personal.
- Se supervisan los sistemas y proveedores críticos para garantizar que el Grupo conoce los datos que posee, que están protegidos y que se cumple la normativa.
- En todas las compañías operadoras hay ejecutivos de protección de datos, coordinados a través de un grupo directivo de privacidad para todo el Grupo.
- Prácticas de trabajo revisadas para garantizar la integridad de la ciberseguridad y la seguridad de los datos.
- Todos los proveedores deben cumplir los requisitos de seguridad de IAG. En el Grupo se aplica un proceso de gestión de riesgos de terceros que integra la diligencia debida en materia de ciberseguridad en los procesos de contratación para supervisar el rendimiento de los proveedores en materia de seguridad.
- Se dispone de un equipo de arquitectura de seguridad que se integra en los programas de migración de centros de datos.
- Se llevan a cabo ejercicios de escritorio y simulados para poner a prueba los planes de respuesta de las compañías operadoras.

Comerciales y operativos

7 Sistemas e infraestructuras de TI Director de Información, Compras, Servicios e Innovación Consejeros delegados de las compañías operadoras	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
			2023	2022	
Relevancia estratégica	Estado				
<ul style="list-style-type: none"> IAG depende de los sistemas informáticos para la mayoría de los procesos empresariales clave. Cada vez más, la integración en la cadena de suministro de IAG significa que el Grupo también depende de los resultados de las infraestructuras de TI de los proveedores, por ejemplo, de los operadores de equipaje de los aeropuertos. Los competidores y los nuevos participantes en el mercado de los viajes pueden utilizar herramientas digitales, innovar o utilizar la IA y la tecnología de forma más eficaz y perturbar el modelo de negocio del Grupo. 	<p>El Grupo reconoce la importancia de la tecnología para la transformación y el crecimiento empresarial. El CIPSIO trabaja con las compañías operadoras del Grupo para garantizar la priorización y las inversiones adecuadas en la transformación digital e informática del Grupo. Ambos son miembros del Comité de Dirección de IAG.</p> <p>El Grupo sigue revisando su modelo operativo de TI a medida que avanza en la digitalización, la migración a la nube desde los centros de datos locales, la reparación y transformación de sus redes y la lucha contra la obsolescencia. Ha trasladado más recursos a equipos de productos más estrechamente alineados con las necesidades del negocio. El Grupo depende de la resiliencia de sus sistemas y redes para los procesos clave relacionados con los clientes y el negocio, y está expuesto a riesgos relacionados con las bajas prestaciones, la vulnerabilidad o el fallo de estos sistemas. El Grupo continúa con importantes programas y actualizaciones para modernizarse, incluidas nuevas capacidades comerciales y mejoras centradas en el cliente utilizando modelos ágiles. También ha reemplazado infraestructuras de TI básicas y mejorado la conectividad y redundancia de las redes. Las medidas de mitigación que dan prioridad a la estabilidad operativa y la resiliencia se han incorporado a todos los planes de transición para la puesta en marcha de los cambios relacionados con los sistemas informáticos. Esto ha reforzado el enfoque de las compañías operadoras del Grupo a la hora de abordar los activos legados para ofrecer experiencias digitales a sus clientes. El CIPSIO trabaja con las compañías operadoras para garantizar que sus inversiones y necesidades en TI se prioricen y atiendan adecuadamente, que se maximice el valor para el Grupo de la inversión en TI y que los servicios centrales puedan apoyar adecuadamente las operaciones del Grupo.</p>				
Descripción de los riesgos	Atenuantes				
<ul style="list-style-type: none"> La dependencia de los sistemas y redes informáticos para los procesos clave relacionados con los clientes y el negocio es cada vez mayor, y el fallo de un sistema crítico puede causar importantes perturbaciones en el funcionamiento y pérdidas de ingresos. El nivel de cambio transformacional al ritmo requerido por las aerolíneas del Grupo puede dar lugar a perturbaciones en el funcionamiento a medida que se aborda el entorno tecnológico convencional. La obsolescencia del parque tecnológico de IAG Tech podría provocar cortes de servicio o perturbaciones operativas o retrasos en la implementación de la transformación del Grupo. Los disruptores tecnológicos pueden utilizar herramientas para posicionarse entre nuestras marcas y nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> IAG Tech trabaja con las compañías operadoras del Grupo para ofrecer iniciativas de cambio digital y de TI con el fin de mejorar la seguridad y la estabilidad. Los consejos de gobierno de TI de las compañías operadoras revisan los plazos de entrega. Se elaboran planes de reversión para las migraciones en infraestructuras de TI críticas. Existen controles de los sistemas, mecanismos de recuperación en caso de catástrofe y de continuidad de la actividad para atenuar el riesgo de fallo de un sistema crítico. Se aplican sólidos procesos de cartera para determinar las inversiones adecuadas en todo el Grupo. El CIPSIO de IAG Tech y los miembros del Comité de Dirección de las compañías operadoras mantienen relaciones estratégicas con todos los proveedores de TI críticos y supervisan todos los contratos de TI críticos en todas las compañías del Grupo. El Grupo sigue desarrollando plataformas como la Nueva Capacidad de Distribución, cambiando los marcos de distribución y pasando de los canales indirectos a los directos. IAG Tech continúa propiciando un contacto temprano y aprovecha nuevas oportunidades con <i>start-ups</i> y disruptores tecnológicos. 				

Comerciales y operativos

8

Resiliencia operativa

Director de Información, Compras, Servicios e Innovación

Consejeros delegados de las compañías operadoras

Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
		2023	2022	
		↑	↑	1 2 3

Relevancia estratégica

Estado

- Las compañías aéreas del Grupo pueden sufrir alteraciones por distintos sucesos.
- Un único suceso prolongado, o una serie de sucesos muy seguidos, repercuten en la capacidad operativa, la situación financiera y la fortaleza de la marca de las aerolíneas del Grupo.
- El Grupo debe respetar las restricciones y normativas de las administraciones públicas locales, sobre todo en materia de seguridad y salud pública, por lo que es sensible a cualquier repercusión en la demanda.

El Grupo depende de terceros críticos fundamentales para servicios y mercancías, muchas de las cuales se han visto afectadas por problemas de recursos, inflación y perturbaciones en la cadena de suministro. La persistente escasez de mano de obra, especialmente de personal técnico habilitado, los conflictos laborales y las huelgas en el sector de la aviación, combinados con la escasez de bienes disponibles en la cadena de suministro, principalmente motores, y las restricciones del espacio aéreo y del control del tráfico aéreo, pueden afectar al entorno operativo y a la experiencia del cliente de las aerolíneas del Grupo y aumentar los costes de funcionamiento de las operaciones a la hora de reforzarlas, así como repercutir en los costes y las operaciones de las empresas de las que depende el Grupo.

El Grupo sigue adelante con su ambicioso programa de transformación de las infraestructuras de TI para modernizar y digitalizar su parque informático. El Grupo se centra en minimizar los posibles cortes no programados o las interrupciones del servicio a los clientes reforzando aún más las redes de las aerolíneas.

El Grupo sigue estudiando y reforzando su resiliencia para hacer frente a tensiones graves e inesperadas. Se han considerado posibles acontecimientos de alto impacto y baja probabilidad que podrían afectar a IAG y/o al sector de la aviación. Muchos de estos acontecimientos están fuera del control del Grupo, como una meteorología adversa, otra pandemia, disturbios civiles o un atentado terrorista en ciudades en las que operan las aerolíneas del Grupo.

Descripción de los riesgos

Atenuantes

- Cualquier suceso que cause una alteración significativa en la red o la incapacidad de recuperarse rápidamente de las interrupciones del servicio a corto plazo puede dar lugar a una pérdida de ingresos, interrupciones del servicio hacia los clientes y costes adicionales para el Grupo.
- Los problemas de salud pública que afectan a poblaciones a gran escala podrían tener un efecto adverso en el Grupo si las administraciones públicas deciden imponer restricciones, al igual que cualquier brote pandémico futuro u otro suceso importante que afecte a las operaciones o a la capacidad de viajar de los clientes.
- Es posible que las compañías aéreas del Grupo no puedan dotar sus operaciones de recursos suficientes, lo que repercutiría en los clientes y las marcas.
- Las aerolíneas del Grupo dependen de terceros fundamentales en la entrega de bienes y servicios para mantener sus operaciones y satisfacer las expectativas de los clientes, y cualquier fallo en el nivel de servicio o en la fiabilidad y entrega de bienes puede afectar a la resiliencia operativa y a nuestros clientes.
- La dirección cuenta con planes de continuidad de la actividad para atenuar este riesgo en la medida de lo posible, centrándose en la resiliencia operativa y financiera y en la seguridad y recuperación de clientes y empleados.
- Las aerolíneas del Grupo disponen de aviones y tripulaciones de reserva para mejorar la resiliencia.
- El Grupo dispone de la capacidad necesaria para minimizar el impacto de las restricciones del espacio aéreo y las huelgas en sus clientes y operaciones.
- Todas las compañías aéreas del Grupo se centran en desarrollar herramientas de gestión de las interrupciones del servicio para ayudar a nuestros clientes cuando se producen interrupciones del servicio.

Comerciales y operativos

9 Personal, cultura y relaciones laborales Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad Consejeros delegados de las compañías operadoras	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
			2023	2022	
			=	=	2
Relevancia estratégica	Estado				
<ul style="list-style-type: none"> El Grupo cuenta con una amplia plantilla sindicalizada, en la que alrededor del 87% de los trabajadores están representados por alguno de los diferentes sindicatos que han suscrito convenios colectivos (CBA). IAG confía en el éxito de los acuerdos de negociación colectiva en todas sus compañías operadoras para el funcionamiento de sus aerolíneas. Para transformar nuestros negocios a buen ritmo se necesitan las competencias y la cultura adecuadas. Las aerolíneas del Grupo requieren conocimientos especializados para seguir operando. 	<p>Nuestro personal, su implicación, su adaptación cultural y su mentalidad de cambio son fundamentales para los resultados actuales y el éxito futuro del Grupo. Nuestra dirección reconoce los esfuerzos de nuestro personal y su compromiso hasta superar los continuos retos de funcionamiento a los que se enfrentan nuestras aerolíneas. Se ha abordado la escasez de recursos en las tripulaciones y nuestras compañías están impulsando el desarrollo de los conocimientos y la experiencia de sus nuevos empleados, así como gestionando el impacto cultural de la incorporación a gran escala para garantizar que tengan las capacidades adecuadas para operar. La escasez de personal técnico habilitado en el sector de la aviación y en las aerolíneas del Grupo puede afectar a los plazos de entrega del mantenimiento, a menos que se consigan los niveles de recursos necesarios.</p> <p>En todo el Grupo hay negociaciones colectivas con varios sindicatos. En los casos en que los convenios están abiertos, nuestras compañías operadoras siguen manteniendo conversaciones con los sindicatos para conseguir acuerdos sostenibles y abordar los problemas que surgen en las negociaciones. En septiembre, AENA anunció el resultado de su concurso para la adjudicación de licencias de <i>handling</i> en aeropuertos de toda España, que supuso la pérdida de aeropuertos clave en favor de otro proveedor. Por su parte, los sindicatos de los servicios de asistencia en tierra de Iberia irán a la huelga en enero de 2024, e Iberia está trabajando para diseñar una solución ante la pérdida de licencias. Iberia tiene previsto crear una nueva compañía de <i>handling</i>, que prestará servicios de <i>handling</i> y todo el personal del aeropuerto afectado por la decisión de AENA será trasladado a la nueva compañía, con un nuevo convenio sectorial y condiciones para los actuales empleados de Iberia.</p> <p>El Grupo se centra en el bienestar del personal y en su moral y motivación, lo que incluye el apoyo a modelos de trabajo ágiles e híbridos. Se han puesto en marcha regímenes de apoyo al bienestar del personal del Grupo, y continúan las iniciativas para fomentar la confianza y el diálogo en todas las actividades del Grupo. El Grupo ha identificado las competencias y capacidades necesarias para gestionar su transformación, que incluyen la mejora de su capacidad de liderazgo y el cumplimiento de los planes de diversidad e inclusión del Grupo. Todas las compañías operadoras reconocen el papel fundamental que desempeñarán sus empleados en la transformación y el éxito futuro del Grupo y se están centrando en mejorar la salud organizativa y el compromiso de los empleados.</p>				
Descripción de los riesgos	Atenuantes				
<ul style="list-style-type: none"> Cualquier ruptura del proceso de negociación con los trabajadores sindicados puede dar lugar posteriormente a huelgas que perturben el funcionamiento y afecten negativamente al rendimiento operativo y a la percepción que los clientes tienen de las aerolíneas. Nuestro personal no está implicado o no muestra el liderazgo o los comportamientos culturales necesarios. Los negocios del Grupo no consiguen atraer, motivar, retener o desarrollar a nuestro personal para que brinde la experiencia del servicio y la marca. No se dispone de las competencias críticas para ejecutar el plan de transformación necesario o para explotar las oportunidades en materia de innovación e IA e impulsar el negocio. El personal técnico habilitado, incluidos pilotos e ingenieros, puede verse afectado por las restricciones de contratación del Brexit. 	<ul style="list-style-type: none"> El intercambio de información, las consultas y la negociación colectiva con los sindicatos de todo el Grupo se llevan a cabo de forma periódica bajo la dirección de especialistas en recursos humanos de las compañías operadoras, que cuentan con una gran experiencia en relaciones laborales. Se garantiza que la retribución se ajusta a los mercados locales en términos de productividad y salario. En nuestras operaciones se aplican las estrategias de personal de las compañías operadoras. El Comité de Dirección de IAG y el Consejo de Administración han revisado la planificación de la sucesión dentro de las compañías operadoras y entre ellas, y se está aplicando un proceso coherente en todo el Grupo. Se hace hincapié en la contratación y el desarrollo de competencias para dirigir y transformar nuestros negocios. El Grupo está invirtiendo en programas de becarios e iniciativas de retención para ayudar a conseguir y retener ingenieros. Se han llevado a cabo encuestas sobre satisfacción y salud organizativa en las compañías operadoras y posteriormente se han desarrollado planes de acción para crear una cultura positiva e inclusiva. Se ofrece apoyo al bienestar de las personas. El Código de Conducta de IAG está respaldado por programas anuales de concienciación y formación de obligado cumplimiento para todo nuestro personal. 				

Comerciales y operativos

10 Incidente de seguridad o de protección

Consejeros delegados de las compañías operadoras

Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo	
		2023	2022

Relevancia estratégica

Estado

- La seguridad y protección de nuestros clientes y empleados son valores fundamentales para el Grupo.
- Los sucesos externos de gran repercusión en el sector de la aviación y las aeronaves pueden cambiar la actitud de los clientes hacia el transporte aéreo

La Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa (SECR) del Consejo de IAG y los consejos de cada compañía operadora continúan supervisando el desempeño en materia de seguridad de las aerolíneas de IAG. La responsabilidad en materia de seguridad recae en cada una de las aerolíneas del Grupo de acuerdo con sus normas aplicables. En el informe de la Comisión SECR se ofrece más información al respecto.

Descripción de los riesgos

Atenuantes



- Un fallo a la hora de prevenir o responder eficazmente a un incidente importante de seguridad o de inteligencia puede afectar negativamente a las marcas, operaciones y resultados financieros del Grupo.

- Los correspondientes comités de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo se aseguran de que disponen de los recursos y procedimientos adecuados, que incluyen el cumplimiento de los requisitos del Certificado de Operador Aéreo.
- Las aerolíneas del Grupo cuentan con programas completos de formación y mantenimiento, respaldados por un entorno de cultura justa, en el que todos son responsables de sus actos y sus resultados reflejan los conocimientos, comportamientos y aptitudes que poseen.
- Existe un diálogo continuo en materia de seguridad con aeropuertos, reguladores y autoridades públicas en todas las redes de las aerolíneas.
- Los centros de gestión de incidentes responden de forma estructurada en caso de incidente o información relacionada con la seguridad o la protección de las personas.



Véase el informe de la Comisión de SECR

Comerciales y operativos

<div style="background-color: #00728f; color: white; padding: 5px;"> 11 Transformación, innovación e IA Director de Información, Compras, Servicios e Innovación Director de Transformación y Desarrollo Corporativo </div>	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
Relevancia estratégica			2023	2022	4
Descripción de los riesgos	Atenuantes				
<p>Estado</p> <ul style="list-style-type: none"> El programa de transformación, innovación e inteligencia artificial es fundamental para que el Grupo obtenga buenos resultados y compita en el nuevo entorno de mercado, en el que los efectos distorsionadores de los regímenes de ayuda a la aviación pueden haber permitido a los competidores acelerar sus programas de cambio e invertir para mejorar sus capacidades y propuestas para el cliente. 	<p>El Grupo cuenta con una Oficina de Gestión de Programas de Transformación que supervisa una cartera acordada de iniciativas en todo el Grupo centradas en mejorar el servicio al cliente, los ingresos y la eficiencia de costes, y la mentalidad de transformación se está convirtiendo en parte de nuestra cultura. Muchos de los programas son plurianuales y todos están sujetos a la revisión continua y a la aprobación de inversiones por parte del Consejo de IAG. A lo largo del ejercicio, el Grupo ha creado un comité de gobierno de IA y unas directrices para el uso de los datos con respecto a las herramientas y la tecnología de IA.</p>				
<ul style="list-style-type: none"> La incapacidad de transformar el negocio para aplicar eficazmente iniciativas de eficiencia de costes, mantener o aumentar la cuota en el nuevo entorno competitivo, aplicar plenamente todos los programas en todo el Grupo y materializar los efectos beneficiosos de las iniciativas de cambio para ofrecer plataformas digitales del Grupo y propuestas para el cliente. El ritmo de los cambios puede exponer al Grupo a riesgos de ejecución a medida que se ponen en marcha múltiples iniciativas a través de los procesos y sistemas que dan servicio a nuestras operaciones y clientes. El impacto en nuestro personal de la amplia agenda de cambio, si se gestiona de forma deficiente o descoordinada, podría dar lugar a problemas logísticos y de comunicación, lo que podría afectar negativamente al NPS, los ingresos y las mejoras de la eficiencia. No se consigue una mayor normalización, simplificación y eficiencia de las plataformas del Grupo. Los competidores, los nuevos participantes, pueden invertir e innovar desplegando tecnologías digitales, IA, iniciativas de sostenibilidad y/o plataformas antes que el Grupo. Los niveles de captura, almacenamiento y seguridad de los datos, así como su disponibilidad, no son suficientes ni están preparados para explotar los casos de uso de la IA. 	<ul style="list-style-type: none"> El Director de Transformación y Desarrollo Corporativo supervisa claramente todos los programas en todas las oficinas del Grupo. Se establecen estructuras replicadas en las compañías operadoras. Se utilizan indicadores básicos sistemáticos y paneles de informes para evaluar los resultados con respecto a la planificación. El Comité de Dirección de IAG celebra reuniones periódicas con cada compañía operadora para evaluar su programa de transformación y los riesgos de su ejecución. El programa de transformación del Grupo está sujeto a la aprobación por el Consejo, que supervisa regularmente sus progresos. El comité de gobierno de IA del Grupo evalúa las iniciativas de IA, que deben permitir a las compañías operadoras del Grupo explotar las capacidades de esta tecnología. Las compañías operadoras envían comunicaciones a sus empleados sobre las iniciativas de cambio y les informan de aquellos que puedan afectarles. Se tienen en cuenta los compromisos en materia de sostenibilidad y la agenda del Grupo para todos los programas. Cualquier cambio potencial que pudiera afectar a las marcas se revisa para atenuar los daños a la reputación y a la marca. 				




Riesgo financiero, incluido el riesgo fiscal

12 Financiación de la deuda Director Financiero	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
			2023	2022	
			↓	=	1
Relevancia estratégica	Estado				
<ul style="list-style-type: none"> La capacidad del Grupo para financiar las operaciones en curso, los pedidos de aviones comprometidos, los futuros planes de crecimiento de la flota o las adquisiciones es vulnerable ante diversos factores; entre ellos las condiciones de los mercados financieros, el interés de las instituciones financieras por la financiación garantizada de aviones y las percepciones de los mercados financieros sobre la futura resistencia y los flujos de efectivo futuros del Grupo. 	<p>El acceso a los mercados de deuda garantizada y no garantizada puede verse perturbado por la incertidumbre geopolítica y económica, lo que afectará a las opciones de financiación y a los tipos de interés de que dispone el Grupo para la financiación de nuevos aviones o cuando decida refinanciar su deuda. Las subidas de los tipos de interés aplicadas por los bancos centrales en 2023 para hacer frente a la inflación aumentan el coste para el Grupo de la deuda a tipo variable existente, así como el de la nueva financiación. A 31 de diciembre de 2023, aproximadamente el 13% de la deuda del Grupo, incluidas las coberturas, era a tipo variable, ya que el Grupo ha amortizado una parte sustancial de su deuda a tipo variable en 2023. El Grupo ha conseguido financiación para todas las entregas de aviones que pretendía financiar durante 2023, utilizando mecanismos tradicionales de financiación de aeronaves a largo plazo. La calificación crediticia que otorga S&P al Grupo se elevó al grado de inversión (BBB-) durante el ejercicio, mientras que la calificación de Moody's se incrementó un peldaño hasta Ba1. En diciembre, Fitch elevó la calificación de British Airways a grado de inversión BB-.</p>				
Descripción de los riesgos	Atenuantes				
<ul style="list-style-type: none"> Incapacidad de financiación de las operaciones en curso, los pedidos de aviones comprometidos, los planes futuros de crecimiento de la flota, las adquisiciones de compañías y las garantías financieras de terceros. Las nuevas líneas de financiación, además de la amortización de las líneas existentes, pueden afectar a los planes de transformación del Grupo e influirán en los plazos para que IAG reanude el pago de dividendos a sus accionistas. Unos tipos de interés más altos en el mercado, o unas condiciones más restrictivas, para la financiación nueva o la refinanciación pueden repercutir en la base de costes del Grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> El Consejo y el Comité de Dirección de IAG revisan periódicamente la situación financiera y la estrategia de financiación del Grupo. El Grupo ha seguido centrándose claramente en gestionar la liquidez y garantizar el mantenimiento de sus inversiones críticas. En 2023, el Grupo amplió un año la disponibilidad de 1.655 millones de dólares estadounidenses de su línea de crédito renovable de 1.755 millones, hasta marzo de 2026. Se establecen relaciones sólidas con bancos, entidades financieras y arrendadores. Se planifica el escenario para diferentes entornos financieros. Se lleva a cabo una revisión continua de la estructura de capital para minimizar la exposición a los tipos de interés y reducir el coste del capital. 				





Véase la sección de Análisis financiero


Riesgo financiero, incluido el riesgo fiscal

13 Riesgo financiero y de tesorería Director Financiero	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
			2023	2022	
Relevancia estratégica	Estado				
<ul style="list-style-type: none"> La volatilidad del precio del petróleo y sus derivados puede tener repercusiones significativas en los resultados operativos del Grupo. La volatilidad de las divisas distintas de las divisas locales de las compañías aéreas puede tener un impacto significativo en los resultados operativos del Grupo, en particular el dólar estadounidense. La subida de los tipos de interés puede tener repercusiones significativas en los resultados operativos del Grupo. El Grupo está expuesto a incumplimientos de contratos financieros que pueden dar lugar a pérdidas económicas. 	<p>La volatilidad de los costes de combustible derivada de sucesos geopolíticos se ha atenuado en parte por la política de coberturas de combustible del Grupo. El acceso a instrumentos de cobertura de combustible o la capacidad para trasladar el aumento de los costes de combustible a los consumidores podrían afectar a los beneficios del Grupo, que sigue evaluando la fortaleza del dólar estadounidense frente al euro y la libra esterlina y sus posibles repercusiones en los resultados operativos del Grupo. Todas las aerolíneas cubren el riesgo de tipos de cambio en línea con la política de coberturas del Grupo.</p> <p>El enfoque de la gestión del riesgo de combustible, la gestión del riesgo financiero, la gestión del riesgo de tipos de interés, la gestión de las proporciones de deuda a tipos fijos y variables y la gestión del riesgo de crédito de contrapartes financieras, así como la exposición del Grupo por zonas geográficas, siguen evaluándose para garantizar que el Grupo responde adecuadamente a la rápida evolución del entorno financiero. Los detalles figuran en los estados financieros del Grupo.</p>				
Descripción de los riesgos	Atenuantes				
<ul style="list-style-type: none"> Incapacidad de gestionar la volatilidad del precio del petróleo y sus derivados. Incapacidad de gestionar el riesgo de los tipos de cambio en los ingresos, las compras, la tesorería y la financiación en divisas diferentes de las divisas locales de las aerolíneas: el euro y la libra esterlina. Incapacidad de gestionar el impacto de los cambios de tipos de interés en la deuda a tipos variables y en los arrendamientos operativos variables. Incapacidad de gestionar la exposición crediticia de las contrapartes financieras derivada de las inversiones en efectivo y la negociación de los derivados. 	<ul style="list-style-type: none"> La Comisión de Auditoría y Cumplimiento y el Comité de Dirección de IAG revisan periódicamente las posiciones del Grupo en combustible, divisas y otros contratos financieros. Todas las aerolíneas realizan coberturas de acuerdo con la política de coberturas del Grupo, bajo la supervisión del departamento de tesorería del Grupo. El riesgo del precio del combustible se cubre parcialmente mediante la compra de derivados del petróleo y de los destilados del petróleo con arreglo a la tolerancia al riesgo del Grupo. El riesgo de los tipos de cambio se cubre conciliando los flujos de entrada y salida y gestionando el excedente o el déficit mediante derivados de divisas. Todas las aerolíneas revisan las rutas a países con controles cambiarios para supervisar los retrasos en la repatriación de efectivo o con riesgo de devaluación substancial de la divisa local. El impacto de las variaciones de los tipos de interés en las posiciones de deuda a tipos variables se atenúa mediante derivados de tipos de interés, así como estructurando nuevas operaciones de arrendamiento y deuda seleccionadas a tipos fijos durante todo su plazo. El Grupo aplica límites al riesgo de contraparte financiera por aerolínea y por tipo de exposición y supervisa el riesgo financiero y de contraparte en todo momento. El Comité de Dirección de IAG y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG revisan periódicamente los riesgos financieros y los importes cubiertos. Cualquier posición relevante fuera de los límites de las políticas debe ser aprobada por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG. 				



Riesgo financiero, incluido el riesgo fiscal

14 Impuestos Director Financiero		Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo	
Relevancia estratégica		Estado		2023	2022
<ul style="list-style-type: none"> El pago de impuestos es una obligación legal. Los cambios en la normativa fiscal, incluidos los cambios en los tipos impositivos, pueden dar lugar a costes adicionales de impuestos para el Grupo y a una mayor complejidad en el cumplimiento de tales cambios. La estrategia fiscal del Grupo pretende equilibrar las necesidades de nuestros principales grupos de interés, reconociendo que los impuestos son una de las aportaciones positivas del Grupo a las economías y sociedades en general de los países en los que opera IAG. 				↑	=
Descripción de los riesgos		Atenuantes			
<ul style="list-style-type: none"> El Grupo está expuesto a riesgos fiscales sistémicos derivados de cambios en la legislación fiscal y en las normas contables o de la impugnación por las autoridades tributarias de la interpretación o aplicación de la legislación fiscal. Las compañías y los consumidores pueden verse sometidos a mayores niveles de imposición a medida que las administraciones públicas tratan de aumentar los impuestos medioambientales, rediseñar el marco fiscal mundial y recomponer las finanzas públicas. Las expectativas de los grupos de interés relación con en el comportamiento fiscal de las grandes corporaciones pueden dar lugar a un riesgo para la reputación del Grupo derivado de su gestión de los impuestos. 		<ul style="list-style-type: none"> El Grupo se adhiere a la política fiscal aprobada por el Consejo de IAG y se ha comprometido a cumplir con todas las leyes tributarias, a actuar con integridad en todos los asuntos fiscales y a colaborar de forma transparente con las autoridades tributarias. Los riesgos fiscales son gestionados por las compañías operadoras en coordinación con el departamento fiscal de IAG. El riesgo fiscal es supervisado por el Consejo a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. El Grupo trata de comprender las expectativas de sus interlocutores en materia fiscal; por ejemplo mediante la cooperación con las autoridades tributarias y su interacción con organizaciones no gubernamentales. El Consejo de IAG revisa y aprueba anualmente la estrategia fiscal. El Grupo recurre al asesoramiento de expertos en materia de impuestos cuando es necesario. 			

Regulatorios y de cumplimiento

15 Estructura de gobierno del Grupo Directora de Asesoría Jurídica	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo	
			2023	2022
Relevancia estratégica	Estado			
<ul style="list-style-type: none"> Las aerolíneas están sujetas a un importante grado de control regulatorio. Para que las compañías aéreas puedan ser titulares de licencias de actividad de la UE, deben ser de mayoría accionarial y estar controladas efectivamente por accionistas de la UE. British Airways es una compañía aérea de Reino Unido y no está sujeta al mismo requisito. 	El sector de la aviación sigue operando bajo una serie de restricciones de nacionalidad y de otros tipos, algunas de las cuales son relevantes para el acceso al mercado en virtud de los acuerdos bilaterales y multilaterales de servicios aéreos aplicables, mientras que otras son relevantes para poder optar a las licencias de actividad aplicables. El Grupo seguirá animando a los grupos de interés a normalizar la propiedad de las aerolíneas en consonancia con otros sectores empresariales.			
Descripción de los riesgos	Atenuantes			
<ul style="list-style-type: none"> IAG podría afrontar dificultades en su estructura de propiedad y control. 	<ul style="list-style-type: none"> El Grupo cuenta con estructuras de gobierno que incluyen estructuras de nacionalidad para proteger las licencias de actividad o los derechos sobre las rutas de Aer Lingus, British Airways e Iberia. Estas estructuras han sido aprobadas por los reguladores nacionales pertinentes. IAG seguirá supervisando la evolución de la normativa que afecta a la propiedad y el control de las compañías aéreas en Reino Unido y la UE. 			

 Véase la sección de Gobierno corporativo

16 Incumplimiento de leyes y reglamentos clave Directora de Asesoría Jurídica	Grupos de interés involucrados	Imperativo estratégico	Tendencia del riesgo	
			2023	2022
Relevancia estratégica	Estado			
<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo la actividad empresarial conforme a la normativa y con integridad es fundamental para los valores del Grupo, así como para las expectativas de sus clientes y grupos de interés. 	El Grupo ha mantenido su atención en el cumplimiento de la normativa clave, y los programas de formación obligatorios han continuado a lo largo del ejercicio. Para los riesgos reglamentarios relacionados con la seguridad y la protección, véase el riesgo "Incidente de seguridad o protección".			
Descripción de los riesgos	Atenuantes			
<ul style="list-style-type: none"> El Grupo está expuesto al riesgo de que el comportamiento inadecuado o poco ético de un empleado o grupo de empleados provoque daños en su reputación, multas o pérdidas para el Grupo. El incumplimiento de la legislación o los reglamentos puede dar lugar a infracciones que podrían perjudicar o afectar a nuestros clientes, empleados o terceras partes, o repercutir en nuestras operaciones, y provocar daños en la reputación, multas o pérdidas para el Grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> El Grupo cuenta con marcos claros que incluyen políticas exhaustivas a nivel de grupo diseñadas para garantizar el cumplimiento, auditadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG. Existen programas de formación obligatorios para instruir a los empleados según sus funciones en estas materias. Los profesionales de cumplimiento, recursos humanos y jurídicos especializados en derecho de la competencia, lucha contra el soborno y otros tipos de legislación y normativas aplicables a las compañías del Grupo apoyan y asesoran a las compañías del Grupo. El Código de Conducta de IAG está respaldado por programas anuales de concienciación y formación obligatoria, con especial atención a las áreas de mayor riesgo. En todas las compañías operadoras existen responsables de cumplimiento y responsables de protección de datos. Los canales de denuncia están disponibles en todas las compañías del Grupo. 			

Análisis de viabilidad

Tendencias y riesgos a largo plazo

Los consejeros han evaluado las tendencias a más largo plazo que son específicas de la industria, y del Grupo, así como las que no son específicas del sector en un plazo que va más allá del establecido en el plan, como la normativa sobre el cambio climático, las propuestas de infraestructuras en los *hubs*, la disponibilidad y el calendario de las tecnologías en la flota, el paso a la nube y su explotación, la IA y las herramientas de innovación disruptiva. Estas tendencias pueden requerir que el Grupo considere respuestas estratégicas, adaptaciones del modelo de negocio y nuevos conjuntos de aptitudes antes de cualquier impacto potencial en el plan del Grupo.

Entre otros, se incluye lo siguiente:

- Las tendencias económicas y los cambios en las fortalezas relativas de las economías mundiales, incluido el auge de los mercados y los *hubs* de los países emergentes, los cambios en los mercados y la interconectividad, incluidas las asociaciones y alianzas, el panorama competitivo y los cambios en la composición de clientes o las actitudes hacia los viajes.
- Las cadenas de suministro y la proximidad y fiabilidad del abastecimiento, las presiones inflacionistas, de recursos y de disponibilidad sobre los proveedores clave.
- Los costes de cumplimiento de la normativa medioambiental y sobre cambio climático o la falta de disponibilidad de infraestructuras en los países para cumplir los compromisos o los mandatos gubernamentales.
- El aumento de las cargas reglamentarias, la asimetría de las políticas o la intervención gubernamental que afectan a la aviación y al modelo de negocio del Grupo.
- Las áreas de riesgo o las oportunidades para el Grupo, como la disponibilidad de mano de obra, la migración, la lucha por atraer el talento, el impacto de la IA en el negocio y los conjuntos de aptitudes, consecuencias de la desinformación, las metas de diversidad e inclusión, los modelos híbridos de trabajo y las diferentes expectativas profesionales de los nuevos miembros de la plantilla y del sector de la aviación.
- Los cambios estructurales en la forma de viajar de los clientes.
- Las posibles consecuencias macroeconómicas de los tipos de interés y la inflación, especialmente cuando hay escasez de mano de obra en los principales mercados o escasez de especialistas técnicos.
- Las posibles repercusiones a más largo plazo del Brexit y la divergencia del Reino Unido respecto a la política y las leyes de la UE.
- La resiliencia del Grupo ante futuros acontecimientos que afecten a la aviación o a los mercados mundiales, los mercados financieros, los tipos de interés y tipos de cambio, en particular el dólar estadounidense.
- Las expectativas de los grupos de interés sobre el compromiso de actuar con integridad para proteger nuestro planeta, en particular el cambio climático y los impactos del carbono.

Evaluación de riesgos a lo largo de la línea temporal del plan

Los consejeros han evaluado las principales amenazas y tendencias a las que se enfrenta el sector, los riesgos y oportunidades emergentes, así como otros riesgos específicos del sector y del Grupo que podrían afectar al plan de negocio del Grupo:

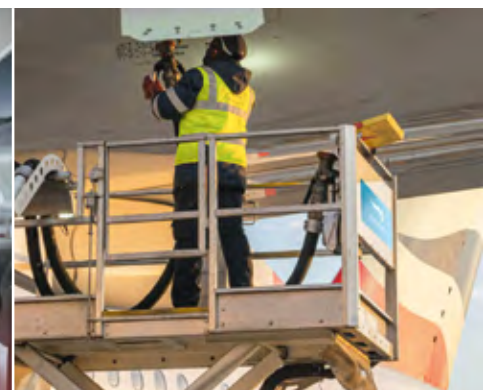
- Estos se consideran a la luz de su impacto en nuestro modelo de negocio y relevancia, operaciones, clientes y situación financiera e incluyen cambios en la normativa, tendencias y comportamientos de los clientes, predicciones macroeconómicas sobre el crecimiento, oportunidades de los mercados regionales, tendencias tecnológicas, implicaciones medioambientales y desarrollos de infraestructuras que podrían afectar a nuestras operaciones, así como amenazas más existenciales para la aviación.
- Al desarrollar el plan de negocio a tres años del Grupo, el Comité de Dirección de IAG y el Consejo han evaluado las consideraciones a largo plazo junto con las prioridades y los riesgos a los que se enfrenta el negocio.
- El Consejo también ha llevado a cabo su sesión anual sobre estrategia, además de las revisiones periódicas de los resultados y de los avances en la ejecución de la estrategia durante el ejercicio. Tras este proceso, se han identificado las prioridades, los retos y las oportunidades a corto, medio y largo plazo, y se han acordado las acciones correspondientes.

Proceso de escenarios de viabilidad

Al considerar la viabilidad del Grupo, a efectos del presente informe, los consejeros han evaluado el entorno de riesgos al que se enfrenta el Grupo y han recomendado escenarios pesimistas plausibles pero graves que podrían afectar al plan trienal del Grupo para determinar la resiliencia del Grupo ante tales impactos.

Los resultados de estos escenarios sobre el plan se han presentado tanto antes como después de una evaluación de la eficacia probable de las mitigaciones que la dirección cree razonablemente que estarían disponibles durante este periodo (y que no se han reflejado ya en el plan).

Los consejeros han evaluado las amenazas y tendencias clave, así como los riesgos y oportunidades emergentes, para determinar escenarios pesimistas graves, pero plausibles, que podrían afectar al plan de negocio a tres años del Grupo.






Escenarios modelados


Los escenarios han sido definidos por la dirección y diseñados para considerar los principales riesgos (o combinaciones de riesgos) que podrían materializarse durante el periodo de viabilidad y debilitar la posición de liquidez del Grupo y, por tanto, su sostenibilidad financiera. Cada escenario se considera grave pero también plausible, y se ha tenido en cuenta el impacto sobre la liquidez, la solvencia y la capacidad de captar financiación en un entorno incierto y volátil.

La dirección también ha evaluado las medidas de mitigación que están a

disposición de la Sociedad más allá de las reducciones de los costes de explotación, incluyendo la financiación adicional, los planes de inversión en inmovilizado y las posibles enajenaciones. Las opciones se presentan, según proceda, para que el Consejo las evalúe. Al revisar y aprobar los escenarios, el Consejo consideró, entre otros asuntos, la disponibilidad y suficiencia de las posibles acciones de mitigación, la velocidad prevista de aplicación en respuesta a la incertidumbre y la flexibilidad futura necesaria para que el Grupo se adapte más según sea necesario. El equipo directivo ha puesto de relieve las

sensibilidades de los supuestos escenarios y estas han sido cuestionadas por la dirección y por el Consejo. Además, el Consejo revisó los resultados de las pruebas de resistencia inversas en los ingresos y los márgenes, que demostraron el nivel de reducciones de sostenidas en los ingresos por pasajeros, y por separado, un descenso de los márgenes antes de medidas de atenuación que provocaría que el Grupo utilizase toda la liquidez disponible (incluidos el efectivo y las líneas de crédito disponibles y no dispuestas) y lo comparó con los resultados de los escenarios.

Nº Título	Relación con los riesgos principales
<p>1 Hipótesis pesimista</p> <p>Este escenario configura una mezcla de impactos comerciales y operativos adversos que darían lugar a reducciones de capacidad, además de un aumento de los precios de los combustibles, por encima de los supuestos del plan de negocio del Grupo.</p> <p>Las consideraciones económicas incluyen una combinación de sucesos que reduzcan la capacidad hasta un máximo de un 25%, un aumento de los precios del combustible de hasta un 20%, una reducción de los ingresos unitarios de pasajero y un aumento de los costes operacionales.</p> <p>La Hipótesis pesimista asume que British Airways se vería obligada a disponer, en su totalidad, de su parte de la línea de crédito renovable disponible en dólares estadounidenses disponible. La Hipótesis pesimista también incorpora el impacto negativo en Air Europa Holdings, que el Grupo planea adquirir durante el periodo del plan, sujeta a la aprobación por parte del regulador.</p> <p>El periodo hasta junio de 2025 de esta Hipótesis Pesimista también se ha aplicado como Hipótesis Pesimista en el análisis de empresa en funcionamiento (véase la nota 2 de los estados financieros del Grupo).</p>	<p>2, 3, 4, 8, 12, 13</p> 
<p>2 Retos de resiliencia operativa</p> <p>Pérdida de ingresos en algunas aerolíneas de IAG por cancelaciones de vuelos preventivas en respuesta a los retos de dotación de recursos, con el consiguiente impacto en la reputación.</p> <p>Los continuos retos en la cadena de suministro global, en particular la disponibilidad, fiabilidad y resultados de los motores, conducen a un aumento de los aviones en tierra a la espera de mantenimiento, con nuevas reducciones de capacidad que también afectan a los ingresos. Los ingresos del negocio de mantenimiento del Grupo también se vieron impactados por la falta de piezas de repuesto disponibles.</p> <p>También tuvo un impacto en los ingresos la reducción de la capacidad como consecuencia de las restricciones del espacio aéreo de los aeropuertos y del control del tráfico aéreo.</p> <p>El impacto en los ingresos de las perturbaciones en la programación debidas a fenómenos meteorológicos extremos también se considera dentro de este escenario.</p>	<p>1, 4, 5, 8, 9</p> 
<p>3 Ciberseguridad e infraestructuras de TI</p> <p>Tensión para modelar el impacto de un ataque de <i>ransomware</i> a una aerolínea de IAG. El escenario presupone un periodo de interrupciones del servicio de cinco días como consecuencia del ataque antes de que se recupere la plena conectividad, lo que repercute en clientes y operaciones de la aerolínea afectada. También asume la pérdida de ingresos debida a las perturbaciones en las operaciones de la aerolínea afectada, con repercusiones en cadena para otras aerolíneas de IAG debido a la necesidad de aislar y desconectar la conectividad de las plataformas de credenciales compartidas del Grupo. También hay otras pérdidas de ingresos debidas al impacto en la reputación y al aumento de los costes derivados del reglamento 216 de la UE y otros costes por fondos de comercio de clientes. Los costes asociados a la recuperación por el incidente incluyen las interrupciones del servicio durante el periodo de investigación, incluido el aumento de los costes informáticos, así como el impacto sobre la marca y la posibilidad de que se produzca un examen de los reguladores y se impongan multas.</p> <p>Además, el escenario considera una interrupción no planificada debido a la actividad de migración a centros de datos que da lugar a cancelaciones de vuelos con poca antelación que causan una mayor pérdida de ingresos y un aumento de los costes derivados del reglamento 216 de la UE y de otros costes por fondos de comercio de clientes.</p>	<p>1, 6, 7, 8</p>
<p>4 Sostenibilidad y transformación empresarial</p> <p>Una tensión creciente en los ingresos de las operaciones de corto radio en todo el Grupo para reflejar los cambios en el comportamiento de los clientes hacia los viajes de corto radio cuando existen otras opciones de viaje.</p> <p>Aumento de los costes del carbono y del combustible sostenible para cumplir los mandatos y en los casos en los que no se puede garantizar el suministro. Ingresos en los principales mercados por debajo de las expectativas del plan también modelados para reflejar un posible cambio a largo plazo en la composición y los comportamientos de viaje.</p> <p>Posible impacto por pérdida de ingresos derivada de los retrasos en la consecución y la materialización de las ventajas de las iniciativas de transformación empresarial y del aumento de los costes para conseguir los niveles de recursos necesarios. La consideración a largo plazo de los impactos del cambio climático y del carbono, así como de las iniciativas normativas para abordarlos en el sector de la aviación, como la aplicación de una nueva política reguladora, los costes del carbono y el coste y la disponibilidad del combustible sostenible de aviación, también están sujetos a evaluación y modelizaciones por parte del Grupo, además de las evaluaciones de los escenarios de viabilidad.</p>	<p>1, 4, 11</p> 

 El escenario de viabilidad incluye el estrés relacionado con la sostenibilidad

Declaración de viabilidad

Los consejeros han evaluado la viabilidad del Grupo durante tres años hasta diciembre de 2026. Han considerado el entorno macroeconómico mundial y la incertidumbre geopolítica, la salud de la industria aeronáutica y su cadena de suministro, las hipótesis del plan, la estrategia del Grupo y la tolerancia al riesgo del Consejo. Aunque las perspectivas del Grupo se consideran durante un periodo más largo, los consejeros han determinado que un periodo de tres años es un marco temporal apropiado para la evaluación, ya que está en consonancia con el periodo de planificación estratégica del Grupo (tal y como se refleja en el plan), y como las incertidumbres externas a las que se enfrenta el sector de la aviación siguen siendo importantes y muchas de ellas están más allá de la capacidad del Grupo para influir directamente.

El Consejo reconoce el ritmo de cambio necesario dentro del Grupo para seguir adaptándose, crear la resiliencia adecuada y responder a este entorno, además del panorama competitivo en rápida evolución y las condiciones macroeconómicas generales.

El Grupo ha revisado los modelados del impacto de las medidas de mitigación para compensar un mayor deterioro de la demanda y la capacidad, incluidas las reducciones de los gastos operativos y la inversión en inmovilizado. El Grupo espera poder seguir consiguiendo financiación para futuras entregas de aviones y, además, cuenta con otras acciones de mitigación potenciales que llevaría a cabo en caso de una evolución adversa de la liquidez.

Encontrará más información sobre la financiación de la deuda en la información sobre empresa en funcionamiento de la nota 2 de los estados financieros del Grupo.

Basándose en esta evaluación, los consejeros tienen una expectativa razonable de que el Grupo podrá continuar en funcionamiento, hacer frente a sus pasivos según vayan venciendo y captar financiación para lo que sea necesario durante el periodo que finaliza en diciembre de 2026. No obstante, esto está sujeto a una serie de factores significativos que escapan al control del Grupo. Para llegar a esta evaluación, los consejeros han formulado hipótesis a la hora de considerar tanto el plan como la hipótesis pesimista (el más grave y plausible de los escenarios de viabilidad considerados):

- que el Grupo seguirá teniendo acceso a opciones de financiación siempre y cuando los mercados de capitales mantengan su nivel de estabilidad e interés por conceder financiación al sector de la aviación;
- que el Grupo puede aplicar cualquier otro cambio estructural necesario de acuerdo con los procesos de consulta a los sindicatos y las aprobaciones reglamentarias;
- que cualquier pandemia futura u otras restricciones relacionadas con la salud pública no dan lugar a nuevas reducciones de capacidad e inmovilizaciones de aviones prolongadas y sustanciales, ya que las administraciones públicas son reacias a asumir el impacto económico y la tensión que supondría para sus respectivas economías y poblaciones;
- que cualquier nueva cepa de virus o amenaza para la salud pública que surja durante el periodo de viabilidad pueden gestionarse dentro de los regímenes sanitarios y de pruebas existentes sin recurrir a normativas gubernamentales que afecten significativamente a las operaciones de nuestras aerolíneas; y
- que los sucesos geopolíticos no dan lugar a zonas de guerra significativas que afecten a los mercados financieros, a las operaciones del espacio aéreo y a los flujos de conexión de nuestros programas de vuelo.



Javier Ferrán
Presidente

Fomentamos una cultura para alinear nuestros objetivos, valores y estrategia

Me complace presentar el informe de Gobierno Corporativo, que describe el marco en materia de gobierno corporativo de IAG y la manera en que se ha aplicado durante el pasado año, así como el trabajo del Consejo de Administración de IAG durante este período.

Seguimos manteniendo nuestro compromiso de aportar valor sostenible a largo plazo y resultados positivos para nuestra plantilla, nuestros clientes, nuestros accionistas y la sociedad. Como ya he mencionado en la introducción de este informe anual, 2023 ha sido un año en el que nuestra recuperación de la pandemia nos ha permitido reforzar nuestro propósito de conectar personas, empresas y países restableciendo la capacidad, reabriendo rutas y ofreciendo nuevos destinos.

Ha sido un año de duro trabajo para nuestro equipo directivo, pasando de la recuperación del negocio a su restablecimiento y transformación en una nueva fase para IAG, que presentamos a la comunidad inversora en nuestro *Capital Markets Day* celebrado en noviembre de 2023. Con una visión a largo plazo y poniendo el foco en la sostenibilidad de nuestro negocio, el Consejo ha acompañado al equipo directivo en este viaje, principalmente dándoles apoyo, pero también planteando retos cuando ha sido necesario.

También estamos orgullosos de los avances conseguidos en materia de sostenibilidad. La labor de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa ha sido muy valiosa para conocer las inquietudes de los grupos de interés y supervisar la importante labor de sostenibilidad y responsabilidad corporativa que lleva a cabo nuestro equipo directivo, contribuyendo a que estemos en las mejores condiciones para alcanzar nuestras metas medioambientales y sociales.

El trabajo de esta y las demás comisiones del Consejo en 2023, tal como se expone en cada uno de sus informes, es fundamental para apoyar el marco de gobierno corporativo del Grupo que sustenta nuestro modelo de negocio.

Composición del Consejo

Este año no se han producido cambios en la composición del Consejo. El Consejo, a través de la Comisión de Nombramientos, analiza constantemente su composición y la planificación de la sucesión, incluida la identificación de las competencias que deberían mejorarse en el futuro. Tenemos la certeza de que nuestro Consejo reúne el elenco de experiencias y conocimientos necesarios para su correcto funcionamiento, recurriendo a asesoramiento o formación externos para áreas en los que se requieran conocimientos específicos o en los que necesitemos reforzar y complementar las competencias del consejo. Sujeto a nuestros requisitos estatutarios de nacionalidad, tenemos un Consejo bastante diverso, en el sentido más amplio, incluyendo cinco nacionalidades diferentes y una sólida experiencia internacional.

Cambios en la dirección

A lo largo del año se han producido varios nombramientos clave en el Comité de Dirección. Tras un período de renovación durante los últimos tres años, se presentó el nuevo equipo directivo de IAG, que participó en nuestro *Capital Markets Day*. El renovado equipo directivo está bien posicionado para apoyar a nuestro Consejero Delegado en la consecución de nuestras prioridades estratégicas. Estos nombramientos se detallan en el informe de la Comisión de Nombramientos.

Cultura y diversidad

La interacción con nuestra plantilla a lo largo del año ha permitido que el Consejo pueda cumplir su objetivo clave de fomentar una cultura en IAG que garantice la alineación de nuestro objeto con nuestros valores, así como con la estrategia del Grupo.

En 2023 hemos trabajado en el programa integral de interacción con la plantilla previamente establecido, y hemos seguido reuniéndonos e interactuando con nuestros distintos equipos. Reconocemos el tiempo y el compromiso que este tipo de programa requiere, tanto por nuestra parte como por parte de IAG y de cada compañía operadora, pero creemos que el valor que obtenemos de este compromiso, tanto para el Consejo de Administración como para el propio equipo directivo, lo compensa con creces. El intercambio abierto y los aprendizajes proporcionados por estas sesiones servirán para acelerar la transformación cultural y operativa del negocio. En la sección de este informe dedicada al diálogo con la plantilla se ofrecen más detalles sobre el contenido del programa y los resultados positivos obtenidos.

La creación de una cultura diversa e integradora sigue siendo un objetivo prioritario. Estamos orgullosos de nuestra representación de género, que incluye un 45% de mujeres en el Consejo, una Consejera Sénior Independiente y tres presidentas de comisiones consultivas del Consejo. También tenemos un consejero de origen étnico minoritario. Nuestro enfoque y la composición resultante del Consejo garantizaron que cumpliéramos los objetivos de información establecidos tanto por las Normas de Cotización de Reino Unido (UK Listing Rules) como por el Código de Gobierno Corporativo español.

La planificación de la sucesión y la supervisión de la evolución de nuestra Política de Equidad, Diversidad e Inclusión seguirán siendo prioritarias. A nivel directivo, se está dedicando una gran atención y esfuerzo a avanzar en este ámbito y los resultados están empezando a verse, aunque todavía queda camino por recorrer para alcanzar nuestro objetivo de un 40% de puestos de alta dirección ocupados por mujeres en 2025 y nuestro recién comunicado objetivo de diversidad étnica del 10% para la población de alta dirección del Grupo en Reino Unido para finales de 2027. Más allá de estas aspiraciones, la Comisión de Nombramientos ha dado prioridad en los últimos años a la supervisión del trabajo detallado sobre equidad, diversidad e inclusión, que es sustancial, así como a la labor realizada en materia de desarrollo del talento y programas de sucesión.

Evaluación del Consejo

Cumpliendo nuestro compromiso con el buen gobierno, la Comisión de Nombramientos supervisó la evaluación del Consejo de Administración y del funcionamiento de todas las comisiones, que llevamos a cabo internamente bajo mi dirección como Presidente del Consejo, con el apoyo de la Secretaría del Consejo. Los resultados y detalles del proceso se recogen más adelante en este informe.

Nuestros sólidos y eficientes procesos de gobierno son la base que nos permite vivir nuestros valores y ejecutar nuestra estrategia. El Consejo se ha comprometido a velar por que sigamos respetando las normas de gobierno corporativo y conducta empresarial más estrictas, para poder crear valor sostenible a largo plazo para nuestros accionistas y trabajar en pro de todos nuestros grupos de interés.

Nuestro personal sigue siendo el alma de nuestro negocio. En nombre del Consejo, quiero expresar mi continuo agradecimiento por sus esfuerzos y su compromiso durante este año de transformación. También quiero agradecer a mis compañeros del Consejo su constante apoyo y dedicación.

Javier Ferrán
Presidente



Nuestro Consejo de Administración

1. Javier Ferrán ^N

Principales áreas de experiencia:

Consumo, finanzas, ventas/marketing, gobierno corporativo

Cargos externos actuales:

Presidente de Diageo Plc., Consejero Sénior de BlackRock Long Term Private Capital y consejero de una empresa participada.

Experiencia profesional anterior:

Consejero de Coca Cola European Partners Plc 2016-2020. Presidente del Consejo Asesor de Picard Surgelés 2010-2020. Miembro del Consejo Asesor Internacional de ESADE 2005-2019. Consejero de Associated British Foods plc 2005-2018. Consejero de Desigual SA. 2014-2017. Consejero de SABMiller plc 2015-2016. Vicepresidente de William Grants & Sons Limited 2005-2014. Consejero de Louis Dreyfus Holdings BV 2013-2014. Consejero de Abbott Group 2005-2008. Consejero de Chupa Chups SA 2000-2003. Socio de Lion Capital LLC 2005-2018. Presidente EMEA, Presidente y Consejero Delegado de Grupo Bacardi 1992-2004.

2. Luis Gallego

Principales áreas de experiencia:

Sector aéreo, gestión general

Cargos externos actuales:

Miembro de la Junta de Gobierno y miembro del Comité de Dirección de IATA.

Experiencia profesional anterior:

Presidente y Consejero Delegado de Iberia 2013-2020. Consejero Delegado de Iberia Express 2012-2013. Director de Operaciones de Vueling 2009-2012. Fundador de Clickair 2006-2009.

3. Nicola Shaw ^R ^S

Principales áreas de experiencia:

Sector del transporte, asuntos de orden público y regulatorios, consumo, gestión de seguridad y medio ambiente

Cargos externos actuales:

CEO de Yorkshire Water.

Experiencia profesional anterior:

Consejera Ejecutiva de National Grid plc 2016-2021. Consejera de Ellevio AB 2015-2017. Consejera Delegada de HS1 Ltd 2011-2016. Consejera de Aer Lingus Plc 2010-2015. Consejera y con anterioridad otros puestos de alta dirección en FirstGroup plc 2005-2010. Directora de Operaciones y otros cargos directivos Strategic Rail Authority 2002-2005. Subdirectora y Jefa economista adjunta del Office of the Rail Regulator (ORR) 1999-2002.

4. Maurice Lam ^A ^S

Principales áreas de experiencia:

Servicios profesionales, contabilidad financiera, auditoría y cumplimiento en el sector bancario

Cargos externos actuales:

Consejero independiente, Presidente de la Comisión de Auditoría y vocal de la Comisión de Riesgos del Consejo de Bank of China (Europe) S.A. Consejero independiente y Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de Banque Internationale à Luxembourg S.A.

Experiencia profesional anterior:

Consejero independiente, Presidente de la Comisión de Auditoría y miembro de la Comisión de Riesgos del Consejo de Quintet Private Bank (Europe) S.A. 2015-2020. Miembro del Consejo de Administración de LuxConnect S.A., empresa estatal luxemburguesa, que actúa como facilitador de negocios en el mercado de las TIC 2013-2016. Consejero independiente, Generali Fund Management S.A. 2013. Deloitte Luxembourg, Socio Director y Consejero Delegado, 2000-2010, Jefe de Auditoría 1993-2000, Socio de Auditoría de servicios Financieros 1988-1993; Deloitte & Touche UK 1979-1985.

5. Giles Agutter ^N ^S

Principales áreas de experiencia:

Sector aéreo

Cargos externos actuales:

Consejero Delegado de Southern Sky Ltd. Consejero de JSX Airlines.

Experiencia profesional anterior:

Consejero de LATAM Airlines Group 2017-2020. Consejero de Air Italy 2017-2020.

6. Eva Castillo ^A ^R

Principales áreas de experiencia:

Sector financiero, telecomunicaciones






Cargos externos actuales:

Consejera de Caixabank. Miembro del Consejo de Economía de la Santa Sede (Vaticano), Patrona de la Fundación Comillas-ICAI. Miembro de la Fundación Entreculturas. Miembro de Advantere School of Management.

Experiencia profesional anterior:

Consejera de Zardoya Otis 2019-2022. Consejera de Bankia 2012-2021. Presidenta de Telefónica Deutschland AG. 2012-2018. Consejera de Telefónica, S.A. 2008-2018. Consejera de VISA Europe Plc 2014-2017. Presidenta y Consejera Delegada de Telefónica Europa 2012-2014. Consejera de Old Mutual Plc 2011-2013. Presidenta y Consejera Delegada de Merrill Lynch Capital Markets, España 1999-2006. Presidenta y Consejera Delegada de Merrill Lynch Wealth Management EMEA 2006-2009.

Clave

	Presidente de la Comisión
	Comisión de Auditoría y Cumplimiento
	Comisión de Nombramientos
	Comisión de Retribuciones
	Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

7. Heather Ann McSharry N R

Principales áreas de experiencia:

Gestión general, sector farmacéutico y sanitario, servicios financieros, bienes de consumo, industria alimentaria, sector de la construcción y gobierno corporativo.

Cargos externos actuales:

Consejera, Presidenta de la Comisión de Nombramientos y Gobierno de Jazz Pharmaceuticals Plc.

Experiencia profesional anterior:

Consejera de CRH plc 2012-2021. Consejera de Greencore plc 2013-2021. Consejera de Uniphar Plc 2019-2020. Consejera de Bank of Ireland Plc 2007-2011. Presidenta de Bank of Ireland Pension Fund Trustee Board 2011-2017. Consejera Delegada de Reckitt Benckiser Irlanda 2004-2009. Consejera Delegada de Boots Healthcare Ireland 1998-2004.

8. Emilio Saracho R S

Principales áreas de experiencia:

Banca, *corporate finance*, gestión de inversiones

Cargos externos actuales:

Asesor principal, Altamar Capital Partners.

Experiencia profesional anterior:

Consejero no ejecutivo de Inditex 2010-2023, Presidente de Banco Popular Español 2017. Vicepresidente y miembro del Comité Ejecutivo de Banca de Inversión de JP Morgan 2015-2016. CEO Adjunto para EMEA 2012-2015, Co-CEO de Banca de Inversión para EMEA 2009-2014, JP Morgan. CEO de JP Morgan Private Banking para EMEA 2006-2008. Consejero de Cintra 2008. Consejero de ONO 2008. Presidente de JP Morgan España y Portugal 1998-2006. Responsable del área de Banca de Inversión Global de Santander Investment (UK) 1995-1998. Director de Corporate Finance Iberia de Goldman Sachs International 1990-1995.

9. Robin Phillips S

Principales áreas de experiencia:

Finanzas, sector aéreo y transporte

Cargos externos actuales:

Presidente del Consejo para el Desarrollo y Financiación de Pancreatic Cancer UK. Asesor Sénior de Circadence Corporation (EE.UU). Consejero de IR-Scientific (Canadá).

Experiencia profesional anterior:

Director y co-Director de la División Global Corporativa y de Banca, Director de Banca y de Mercados Globales (Hong Kong), Director de la Comisión del Clima, Director de la Industria Global del Grupo y Director de Transportes Servicios e Infraestructuras de HSBC 2003-2019. Co-Director de Transportes e Infraestructura Global del grupo en Citigroup 1999-2003. Consejero de Transportes y de Banca de Inversión Aeronáutica UBS Warburg 1992-1999. Director adjunto de Capital Markets Kleinwort Benson 1985-1991.

10. Peggy Bruzelius A N

Principales áreas de experiencia:

Servicios financieros, *corporate finance*

Cargos externos actuales:

Consejera de Orrön Energy AB. Presidenta de Lancelot Holding AB. Miembro de la Real Academia de Ciencias de Ingeniería.

Experiencia profesional anterior:

Consejera de Skandia Mutual Life Insurance 2012-2022. Consejera de Lundin Energy AB 2012-2022. Presidenta de la Agencia Nacional Sueca de Educación Superior 2008-2011. Miembro del Consejo de Administración de la Escuela de Economía de Estocolmo 2000-2011. Miembro de varios consejos de administración, Trygg Hansa Liv AB, Celsius AB, AB Ratos, Scania AB, The Body Shop Plc, Axel Johnson AB, Axfood AB, Husqvarna AB 1992-2019. Consejera Sénior Independiente de AB Electrolux 1996-2012. Consejera de Syngenta AG 2001-2014. Consejera de Diageo plc 2009-2018. Consejera de Akzo Nobel nv 2007-2019. Vicepresidenta ejecutiva y Directora de Gestión de Activos de Skandinaviska Enskilda Banken 1997-1998. Consejera delegada de ABB Financial Services AB 1991-1997.

11. Margaret Ewing A N

Principales áreas de experiencia:

Servicios profesionales, contabilidad financiera, *corporate finance*, planificación estratégica y de capital, gobierno corporativo, gestión de riesgos

Cargos externos actuales:

Consejera Sénior Independiente y Presidenta de la Comisión de Auditoría y Riesgos de ConvaTec Group Plc. Consejera y Presidenta de la Comisión de Auditoría y Riesgos de ITV Plc.

Experiencia profesional anterior:

Patrona y Presidenta de la Comisión Financiera y de Auditoría de Great Ormond Street Hospital Children's Charity 2015-2020. Consejera de Standard Chartered Plc 2012-2014. Vocal externa independiente de la Comisión de Auditoría y Riesgos de John Lewis Partnership Plc 2012-2014. Consejera de Whitbread Plc 2005-2007. Vicepresidenta, Socia Directora de Orden Público, Calidad y Riesgos y Socia Sénior de la Práctica de Londres de Deloitte LLP 2007-2012. Directora Financiera de BAA Ltd 2006 y Directora Financiera de BAA PLC 2002-2006. Directora Financiera del Grupo de Trinity Mirror PLC 2000-2002. Socia de Corporate Finance de Deloitte & Touche LLP 1987-1999.

Clave

●	Presidente de la Comisión
A	Comisión de Auditoría y Cumplimiento
N	Comisión de Nombramientos
R	Comisión de Retribuciones
S	Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

Gobierno Corporativo

Declaración de cumplimiento de los códigos de gobierno corporativo aplicables

Como sociedad constituida y que cotiza en España, IAG se encuentra sujeta a la legislación aplicable en España y al marco de gobierno corporativo español. Este Informe de Gobierno Corporativo detalla su cumplimiento con el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, actualizado por última vez y publicado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en junio de 2020, y disponible en su página web (www.cnmv.es).

Dado que también cotiza en la Bolsa de Londres, IAG está asimismo sujeta a las Normas de Cotización de Reino Unido, incluido el requisito de explicar si cumple con el Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido publicado por el *Financial Reporting Council* (FRC). Puede obtenerse una copia de la versión vigente del Código

de Gobierno Corporativo de Reino Unido (actualizado y publicado en julio de 2018) en la página web del FRC (www.frc.org.uk).

IAG ha preparado un Informe de Gobierno Corporativo consolidado con arreglo a los requisitos de información tanto en España como en el Reino Unido, que está disponible en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com), así como en la página web de la CNMV (www.cnmv.es). De conformidad con la normativa de la CNMV, este informe se ha presentado ante la CNMV acompañado de un anexo estadístico que cubre algunos datos legalmente requeridos. Este Informe de Gobierno Corporativo forma parte del Informe de Gestión de IAG correspondiente al ejercicio 2023.

Además, tal y como exigen las Normas de Cotización de la Bolsa de Valores de Reino Unido, este Informe incluye una explicación sobre la manera en que la Sociedad aplica los principios del Código

de Gobierno Corporativo británico y la manera en que ha cumplido con sus disposiciones complementarias durante el año. A continuación se detalla dónde puede encontrarse la información clave.

Durante 2023, IAG cumplió plenamente con todas las recomendaciones aplicables del Código de Gobierno Corporativo español; si bien la Sociedad reconoce que, debido a los requisitos legales y regulatorios aplicables del sector de la aviación, los Estatutos de la Sociedad contienen ciertas restricciones a la propiedad de acciones que son contrarias a las disposiciones de la primera recomendación del Código español.

En lo referente al Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido, la Sociedad confirma que ha aplicado los principios y que ha cumplido con todas las disposiciones del Código en el período cubierto por el informe.

Aplicación de los principios del Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido

Liderazgo del Consejo y objetivo de la Sociedad

Declaración introductoria del Presidente	136-137
Liderazgo del Consejo y objetivo de la Sociedad	146
Cultura corporativa	146
Inversión en la plantilla	146
Actividades del Consejo	152
Cómo tiene en cuenta el Consejo los intereses de los grupos de interés	147-151
Decisiones del Consejo, interés social y grupos de interés	148-151
Declaración del Artículo 172	147
Denuncia de irregularidades	110,167,170
Conflictos de interés	153

División de responsabilidades

Marco de gobierno corporativo y estructura del Grupo	142-143
Consejo de Administración: división de responsabilidades	142-143
Reuniones del Consejo y de las Comisiones	151
Independencia de los consejeros	144, 158
Asistencia al Consejo y a las Comisiones durante 2023	151

Composición, sucesión y evaluación

Biografías de los miembros del Consejo	139-140
Composición del Consejo	144-145
Informe de la Comisión de Nombramientos	156-159
Nombramiento, reelección, renuncia y cese de consejeros	144, 158
Evaluación del Consejo	153

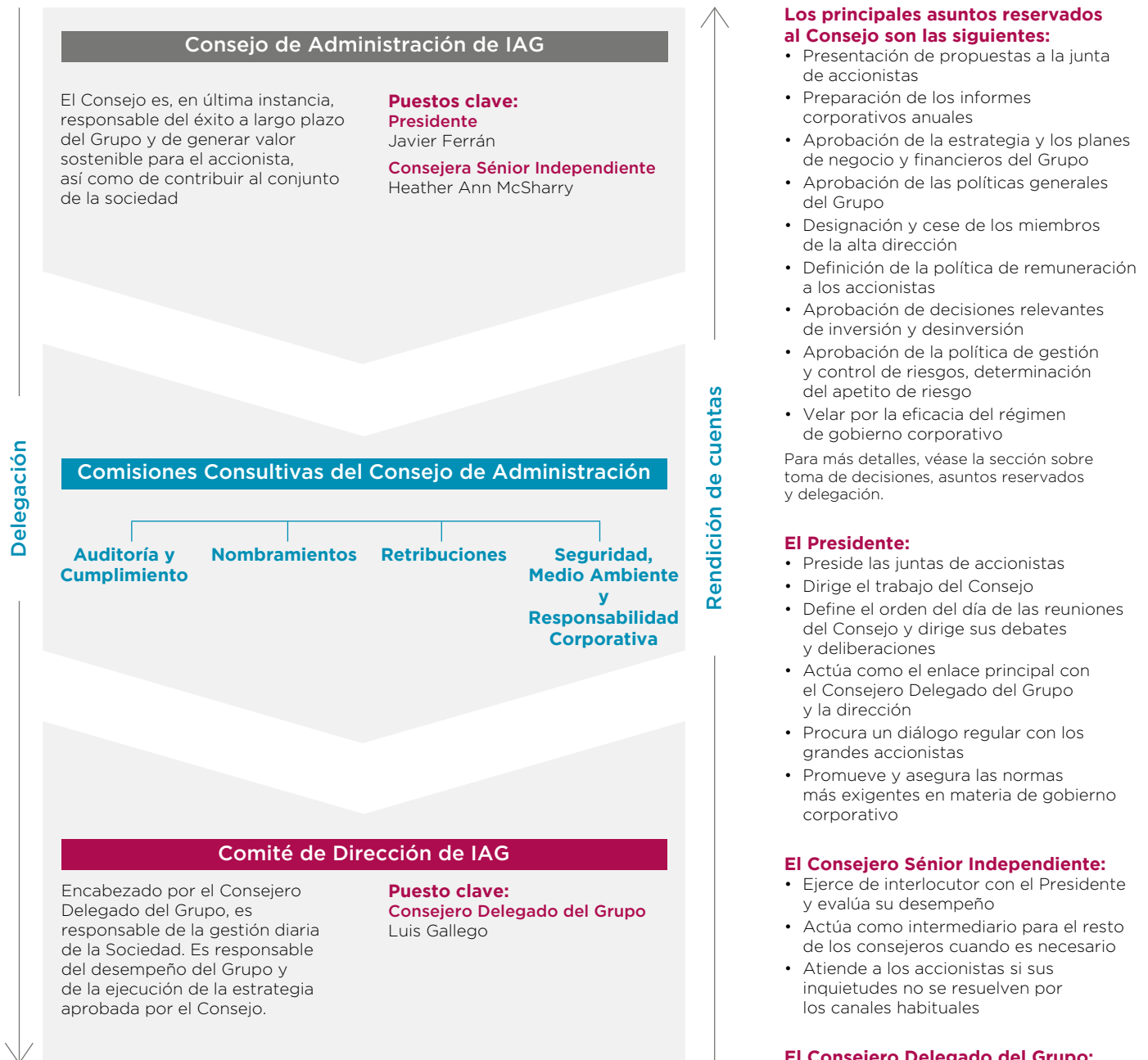
Auditoría, riesgos y controles internos

Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento	164-174
Confirmación justa, equilibrada y comprensible	166-168
Confirmación de la evaluación de los riesgos emergentes y principales	115
Gestión de riesgos y control interno	113-115
Principales riesgos e incertidumbres	116-132

Retribuciones

Declaración de la Presidenta de la Comisión de Retribuciones	175-177
Informe sobre la Remuneración de los Consejeros	178-207
Alineación con la Disposición 40	180

Marco de gobierno corporativo de IAG y división de responsabilidades



El marco de gobierno corporativo fue aprobado por última vez por el Consejo el 25 de febrero de 2021

Estructura del Grupo

Como sociedad matriz del Grupo, IAG es responsable de definir la estrategia a largo plazo del Grupo, así como de determinar los objetivos de desempeño, controlar sus progresos y asignar el capital dentro del Grupo. Con una estructura ágil, IAG dirige la estrategia financiera y de la cartera, supervisa la coordinación intragrupo para maximizar la creación de valor, gestiona las funciones centrales, incluido el desarrollo de su plataforma integrada común, y facilita el intercambio de mejores prácticas, la innovación y las sinergias de escala.

Cada compañía operadora tiene una identidad cultural y marca propia, así como un modelo de negocio personalizado. Cada una es responsable de ejecutar su estrategia, rinde cuentas por sus resultados y dispone de su propio consejo de administración y comité de dirección, dirigidos por el máximo responsable de cada compañía. Únicamente se actúa de manera centralizada para aquellas cuestiones que aporten valor adicional y cuando se hayan creado centros de excelencia. Aunque cada una de nuestras aerolíneas posee su propia propuesta singular, IAG les permite trabajar juntas hacia un objetivo común.

Puede obtenerse más información sobre la estructura del Grupo en la sección sobre Modelo de Negocio del informe Estratégico.

Consejo de Administración: división de responsabilidades

El Consejo de Administración de IAG es responsable de definir la finalidad, los valores y la estrategia de la Sociedad, promover su cultura, supervisar el negocio y su desempeño, así como el éxito sostenible a largo plazo del Grupo. Como se indica en el Reglamento del Consejo, disponible en la página web corporativa de la Sociedad (www.iairgroup.com), el Consejo procura conciliar el interés social con los intereses legítimos de los empleados, proveedores, clientes y otros grupos de interés que puedan verse afectados, y debe también tener en cuenta el impacto de sus actividades en la sociedad en su conjunto y en el medio ambiente. Se analizan ejemplos de este enfoque a largo plazo y de la consideración que dispensa a los grupos de interés más adelante en este informe y en su sección sobre interacción con los grupos de interés.

De acuerdo con su función de buen gobierno el Consejo de Administración ha reservado para sí la facultad de decisión sobre una serie de asuntos que se detallan en el artículo 3.4 de su Reglamento.

El Consejo cuenta con cuatro comisiones consultivas que se centran en varias áreas. Cada comisión del Consejo se compone únicamente de consejeros no ejecutivos y tiene un presidente independiente no ejecutivo con experiencia. Las copias de las actas de las reuniones, así como los documentos distribuidos antes de cada reunión de una comisión, se ponen a disposición de todos los miembros del Consejo.

Los diferentes cargos del Consejo y sus respectivas responsabilidades se describen en el Reglamento del Consejo. El Consejo también ha aprobado regímenes de funcionamiento separados para cada una de sus comisiones. Estos regímenes de funcionamiento también pueden consultarse en la página web corporativa. Las funciones, composición y actividades de estas comisiones durante 2023 se describen en sus respectivos informes dentro de este informe de Gobierno Corporativo.

Existe una clara separación de funciones entre el Presidente y el Consejero Delegado del Grupo, cuyas principales responsabilidades se estipulan en los artículos 5 y 6 del Reglamento del Consejo. El Presidente es responsable del funcionamiento del Consejo y de su eficacia general a la hora de dirigir la Sociedad. El Consejero Delegado del Grupo y su equipo directivo son responsables de la gestión y el desempeño ordinarios del Grupo, así como de la ejecución de la estrategia aprobada por el Consejo. Todas las facultades del Consejo han sido delegadas de manera permanente en el Consejero Delegado del Grupo, salvo las indelegables en virtud de la legislación aplicable, los Estatutos de la Sociedad o el Reglamento del Consejo.

Composición del Consejo

El Consejo de IAG está compuesto por ocho consejeros no ejecutivos independientes, uno de los cuales es el Presidente, dos consejeros no ejecutivos dominicales (como se describe más adelante) y un consejero ejecutivo, el Consejero Delegado del Grupo IAG. Para obtener información sobre las biografías de cada uno de los miembros del Consejo, véase la sección sobre Consejo de Administración.

No se produjo ningún cambio en la composición del Consejo durante 2023.

Tal como establecen los Estatutos de la Sociedad, el Consejo estará formado por un mínimo de nueve y un máximo de catorce miembros. A 31 de diciembre de 2023, la composición del Consejo era la siguiente:

Nombre del consejero	Puesto/Categoría	Fecha del primer nombramiento
Javier Ferrán	Presidente	20 de junio de 2019
Luis Gallego	Consejero Delegado del Grupo	8 de septiembre de 2020
Heather Ann McSharry	Consejera Sénior Independiente	31 de diciembre de 2020
Giles Agutter	Consejero (dominical)	8 de septiembre de 2020
Peggy Bruzelius	Consejera (independiente)	31 de diciembre de 2020
Eva Castillo	Consejera (independiente)	31 de diciembre de 2020
Margaret Ewing	Consejera (independiente)	20 de junio de 2019
Maurice Lam	Consejero (independiente)	17 de junio de 2021
Robin Phillips	Consejero (dominical)	8 de septiembre de 2020
Emilio Saracho	Consejero (independiente)	16 de junio de 2016
Nicola Shaw	Consejera (independiente)	1 de enero de 2018

El Secretario del Consejo de Administración es Álvaro López-Jorrín, socio del despacho de abogados español J&A Garrigues, S.L.P. y la Vicesecretaria del Consejo de Administración es Lucila Rodríguez. El Director Financiero del Grupo, Nicholas Cadbury, y la Directora de Asesoría Jurídica del Grupo, Sarah Clements, asisten a todas las reuniones del Consejo.

Independencia de los consejeros

Tal y como ha informado la Comisión de Nombramientos, el Consejo revisó la independencia de los consejeros en su reunión celebrada el 18 de enero de 2024. Se ha cerciorado de que los consejeros clasificados como independientes no tengan ninguna relación comercial o de otro tipo que pudiera interferir sustancialmente con el ejercicio de un juicio independiente, tanto en términos de carácter como de opinión. Más adelante en el presente informe y en el informe de la Comisión de Nombramientos se proporcionan más detalles sobre los conflictos de interés y la independencia de los consejeros.

El Presidente fue considerado independiente en el momento de su nombramiento, y ni él ni ningún consejero no ejecutivo ha excedido el plazo máximo de nueve años recomendado en el Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido. El consejero más veterano, Emilio Saracho, forma parte del Consejo desde 2016.

Nombramiento, reelección, renuncia y cese de consejeros

El proceso de selección y nombramiento se describe en el informe de la Comisión de Nombramientos.

Los consejeros de IAG se nombran por un periodo de un año, de acuerdo con lo establecido en los Estatutos de la Sociedad. Al término de su mandato, los consejeros pueden ser reelegidos una o más veces por períodos de igual duración a la establecida en los Estatutos. De esta forma, la Sociedad cumple con la recomendación del Código de Reino Unido en la que se establece que los consejeros deberían estar sujetos a reelección anual.

Las propuestas de reelección están sujetas a un procedimiento formal, basado en una propuesta de la Comisión de Nombramientos en el caso de los consejeros independientes, o en su informe de recomendaciones para todas las demás categorías de consejeros. Esta propuesta o informe se elabora teniendo en cuenta el desempeño, el compromiso, la capacidad, la aptitud y la disponibilidad del consejero para seguir aportando al Consejo los conocimientos, competencias y experiencia requeridos.

Los consejeros cesan en su cargo cuando finaliza el plazo para el que fueron nombrados.

No obstante, los consejeros habrán de renunciar al cargo en los casos previstos en el artículo 17.2 del Reglamento del Consejo, entre otros, cuando pierdan la honorabilidad, idoneidad, solvencia, competencia, disponibilidad o el compromiso con su función, necesarios para ser consejeros de la Sociedad o cuando su permanencia en el Consejo pudiera afectar al crédito o reputación de la Sociedad o perjudicar de otra forma sus intereses.

De acuerdo con el artículo 24.2 del Reglamento del Consejo de Administración, los consejeros tienen una serie de obligaciones de información, entre las que se encuentra el deber de informar a la Sociedad de cualquier situación en la que estén implicados y que pueda incidir gravemente en la reputación de la Sociedad, en particular, si fueran objeto de investigación en una causa penal. En tales casos, el Consejo examinará el caso tan pronto como sea posible y adoptará las decisiones que considere oportunas en función del interés social, previo informe de la Comisión de Nombramientos.

El Consejo únicamente puede proponer la separación de un consejero no ejecutivo antes del término de su mandato cuando, previo informe de la Comisión de Nombramientos, considere que existe justa causa. A estos efectos, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero pase a ocupar nuevos cargos o contraiga nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones inherentes a su cargo, incumpla de cualquier otro modo sus deberes como tal o incurra de forma sobrevenida en algunas de las circunstancias previstas en el artículo 17.2 del Reglamento del Consejo.

La separación también puede proponerse como consecuencia de una oferta pública de adquisición, una fusión u otras operaciones societarias similares que den lugar a un cambio significativo de control.

Las normas sobre las acciones y la comunicación que deberá llevar a cabo el consejero saliente antes del final de su mandato se establecen en el Reglamento del Consejo.

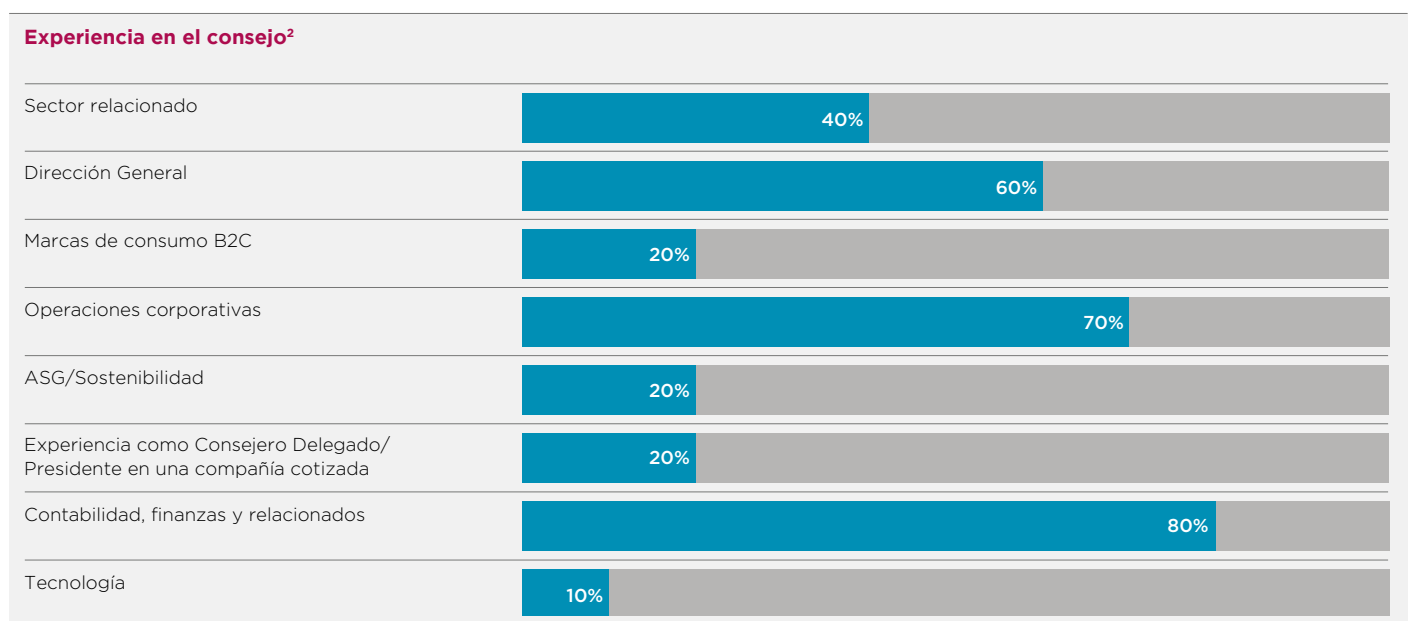
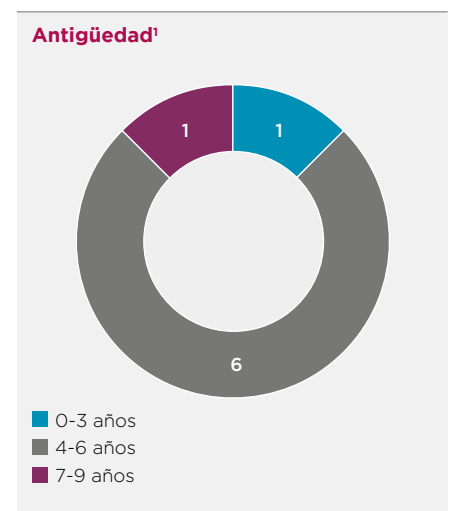
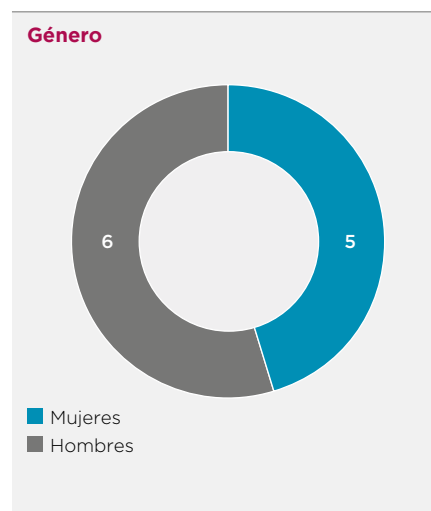
Diversidad

El Consejo de Administración tiene una composición equilibrada, con más de un 40% de mujeres, una mujer como Consejera Sénior Independiente y mujeres que presiden actualmente las comisiones consultivas del Consejo. Al menos un

miembro del Consejo pertenece a una minoría étnica.

El Consejo apoya la diversidad en un contexto más amplio, teniendo en cuenta una serie de factores para optimizar su composición. Además de las competencias, el género y la experiencia, el Consejo de Administración garantiza el cumplimiento de los requisitos regulatorios, incluida la necesidad de que más de la mitad del Consejo esté compuesto por ciudadanos independientes de la UE.

Para obtener más información sobre la Política de Igualdad, Diversidad e Inclusión, véase el informe de la Comisión de Nombramientos.



1 La antigüedad, a fecha de la Junta General de 2024, incluye únicamente a consejeros no ejecutivos independientes, incluido el Presidente (ocho consejeros). La antigüedad de los tres consejeros restantes es inferior a cuatro años.

2 Consejeros no ejecutivos únicamente

Liderazgo del Consejo y objetivo de la Sociedad

En el objetivo de IAG – “Conectar personas, empresas y países” – subyace su visión de convertirse en un grupo de aerolíneas líder mundial en términos de sostenibilidad, maximizando la creación de valor sostenible para sus accionistas. IAG seguirá utilizando su exclusivo modelo de negocio para perseguir este objetivo y esta visión, al tiempo que ofrece un valor sostenible a sus clientes, su personal, sus accionistas y las comunidades a las que presta servicio.

Al conectar a personas, empresas y países, el Grupo puede ofrecer los puestos de trabajo, la prosperidad y los beneficios culturales que siempre han brindado los viajes.

El Consejo considera que IAG puede alcanzar su objetivo y su visión promoviendo los valores clave del Grupo, que son el compromiso, el pragmatismo, la ejecución, la ambición, la resiliencia, planteando retos e innovando, actuando como un jugador de equipo, responsable y centrado en las personas. El énfasis en la cultura y los valores corporativos es un elemento esencial en la transformación y continuidad en la ejecución de la estrategia del Grupo.

A lo largo de este informe anual, incluida la sección Personas, se ofrecen más detalles sobre el objetivo y los valores de IAG.

Cultura corporativa

Como Consejo, hemos seguido centrándonos en la cultura y en las formas de trabajar dentro del Grupo, al tiempo que invertimos tanto en nuestra plantilla como en el negocio.

Complementando a los valores comunes del Grupo, cada compañía operadora y plataforma de negocio tiene su propia cultura y valores corporativos que subyacen en las propuestas de su singular marca, negocio, clientes y plantilla. Todas nuestras compañías operadoras y negocios de plataforma siguen centrados en crear y arraigar la cultura necesaria para que nuestras empresas sean competitivas y para cumplir con nuestra agenda de transformación, así como para proporcionar un entorno de trabajo excelente en el que todos los compañeros puedan prosperar.

En 2023, el Consejo ha seguido revisando los avances en materia cultura, respaldando el enfoque de la dirección sobre la transformación de la cultura de IAG y centrándose en la construcción de un entorno de trabajo inclusivo, solidario y saludable. En 2023, el Consejo analizó el resultado de la última encuesta del Índice de Salud Organizacional (OHI) completada por todos los empleados en mayo y la encuesta de seguimiento realizada en noviembre, que incluye los comentarios de las compañías operadoras y las prioridades acordadas para mejorar en la cultura, las formas de trabajar y la configuración de las estrategias de personas.

Además, mediante las visitas de interacción con la plantilla que se destacan en este informe, los representantes del Consejo han podido conocer de primera mano la opinión de los empleados de todo el Grupo sobre su experiencia de trabajo en IAG, la cultura actual y las áreas en las que se han sugerido mejoras a las prácticas actuales.

En la reunión sobre la jornada de estrategia del Consejo celebrada en septiembre de 2023 se prestó especial atención a las personas y la cultura. También se revisaron los planes individuales de las compañías operadoras para comprender en qué medida sus prioridades y planes de transformación de la plantilla contribuyeron al cumplimiento de la estrategia de las compañías operadoras.

Las Comisiones de Nombramientos, Retribuciones y SECR recibieron información actualizada sobre una serie de temas relacionados con el personal, como la planificación del tanto y de la sucesión, la inclusión y la diversidad, y la remuneración del personal.

Inversión en la plantilla

Las empresas del Grupo invierten en sus empleados mediante programas de formación y desarrollo, además de programas de salud y bienestar. Los términos y condiciones específicos se determinan y se gestionan en cada compañía operadora, lo que les permite establecer incentivos adecuados para reflejar su modelo operativo específico y las condiciones del mercado local.

En todo el Grupo procuramos que toda la retribución y prestaciones sean sencillas, claras, competitivas y justas. Existen convenios colectivos para el 87% de la plantilla. Trabajamos en estrecha colaboración con los representantes de los trabajadores para consultar cuestiones de retribución. Para aquellos trabajadores no cubiertos por convenios colectivos, comparamos los puestos y las retribuciones con los de los mercados locales para asegurarnos de que siguen siendo atractivos y competitivos.

Para obtener más información sobre la remuneración del personal, véase el Informe sobre la Remuneración de los Consejeros.

Cómo tiene en cuenta el Consejo a los grupos de interés

Declaración relativa al artículo 172 (y cumplimiento del artículo 3.6 del Reglamento del Consejo de Administración de IAG)

El artículo 172 de la Ley de Sociedades de 2006 de Reino Unido (*Companies Act 2006*) exige a los consejeros de una sociedad que promuevan el éxito a largo plazo de la sociedad en beneficio de sus socios, y que tengan en cuenta los intereses de otros grupos de interés en su toma de decisiones. Esto se ajusta a la Recomendación 12 del Código de Gobierno Corporativo español, que se refleja en el artículo 3.6 de nuestro Reglamento del Consejo de Administración.

Dada la naturaleza de nuestro negocio, entendemos la importancia de la participación de los grupos de interés para informar nuestra estrategia y la forma en que trabajamos. En esta sección se describe cómo los consejeros, en sus deliberaciones y en la toma de decisiones, tienen en cuenta los intereses de grupos de interés para crear valor y promover el éxito a largo plazo de la Sociedad. Dado que estos intereses pueden entrar en conflicto, los consejeros deben equilibrar los intereses de los grupos de interés con el interés social, incluida la consideración del impacto que nuestra actividad tienen en el medio ambiente y en las comunidades en las que operamos. Durante el período cubierto por el informe, los consejeros han actuado de buena fe, con unidad de propósito e independencia de criterio, observando las más estrictas normas de conducta empresarial y tratando a los accionistas de manera justa.

Las opiniones de los grupos de interés recibidas por diversos sectores del negocio contribuyen a fundamentar las decisiones supervisadas por el Consejo. Cuando procede, las opiniones de los grupos de interés se incorporan a las propuestas presentadas al Consejo para su consideración o decisión. Además, la diversidad de competencias, conocimientos y experiencia de los miembros del Consejo les permite aplicar a las decisiones el nivel adecuado de cuestionamiento y evaluación rigurosos.

En los informes Estratégico y de Gobierno Corporativo se explica con más detalle la manera en que se han tenido en cuenta las disposiciones del artículo 172.

El Reglamento del Consejo de Administración, así como la política del Grupo en materia de delegación y toma de decisiones, garantizan que los asuntos pertinentes se sometan a la consideración del Consejo y que la información se facilite a los consejeros con antelación suficiente para su análisis y consideración. Los consejeros también participan en el diseño del plan de actividades del Consejo para el año, estableciendo las prioridades para el Consejo e incluyendo cualquier área de interés solicitada por los consejeros. Para obtener más información, consúltese la sección Información y formación del presente informe.

Decisiones del Consejo, interés social y grupos de interés

En la tabla siguiente se indica cómo el apartado 1 del artículo 172 (*Section 172.1*) de la Ley de Sociedades de Reino Unido (Companies Act) y el artículo 3.6 del Reglamento del Consejo de Administración de IAG son considerados por el Consejo.

Disposición del artículo 172 (1)	Descripción de la actividad del Consejo en apoyo de las decisiones	Más información en el Informe Anual y en la página web de la Sociedad
a Decisiones a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> En la reunión sobre Estrategia se examinaron las prioridades estratégicas actuales, teniendo en cuenta las tendencias del mercado y del sector, y sus implicaciones a medio y largo plazo Supervisión de los avances en relación con las prioridades estratégicas mediante actualizaciones sobre los principales proyectos de transformación Revisión de la asignación de capital y la estructura de capital de la Sociedad al menos una vez al año Sesión específica en la reunión de Estrategia; sobre cuestiones de sostenibilidad y medioambientales consideradas a lo largo del año, incluidas las relacionadas con decisiones de inversión Consideración del riesgo y el apetito de riesgo, plan de negocio y declaración de viabilidad para un período de tres años hasta 2026 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de negocio Prioridades estratégicas Sostenibilidad Informes anuales de las compañías operadoras Ejemplos de decisiones relevantes tomadas durante el año
b Intereses de la plantilla	<ul style="list-style-type: none"> Resultados y actualizaciones periódicas de las encuestas de OHI en todo el Grupo, que abarcan la cultura, las prácticas de gestión, así como el modo en que se utilizará la información recibida para reforzar, hacer progresar e integrar la transformación organizativa y las estrategias relativas a las personas y la cultura Los consejeros no ejecutivos designados realizaron visitas estructuradas para interactuar con la plantilla, informando al Consejo sobre los temas clave emergentes Actualizaciones periódicas sobre las negociaciones pertinentes con sindicatos y comités de empresa Actualizaciones sobre transformaciones organizativas y programas de grandes cambios Revisión de los planes de sucesión en la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> Interacción con los grupos de interés Informe de Gobierno Corporativo (interacción con la plantilla)
c Relaciones comerciales con proveedores, clientes y otros	<ul style="list-style-type: none"> Informes periódicos de las compañías operadoras sobre la interacción con los clientes como parte de los informes de negocio Actualizaciones periódicas sobre asuntos corporativos incluidos los retos normativos e interacción con gobiernos y organismos reguladores, así como cualquier asunto relevante relacionado con los proveedores Actualizaciones por parte de los consejeros delegados de las compañías operadoras sobre las iniciativas para los clientes Sesión informativa sobre los proveedores ante la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa (SECR) en relación con la esclavitud moderna y, en general, con las cuestiones medioambientales de los proveedores Actualizaciones del responsable de Inversiones en Flota sobre la interacción con fabricantes de aeronaves y motores a la hora de considerar la compra de aeronaves y sesiones informativas específicas relacionadas con cuestiones de calidad o suministro 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de negocio Interacción con los grupos de interés
d Impacto en la comunidad y el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Informes periódicos de los consejeros delegados de las compañías operadoras, de la Directora de Personas, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad, del Responsable de Sostenibilidad del Grupo y de los directivos responsables de los asuntos de sostenibilidad Trabajo continuo de la Comisión SECR para supervisar y controlar los avances en la agenda de sostenibilidad Todas las decisiones de inversión tienen en cuenta el impacto en el medio ambiente y otras cuestiones de sostenibilidad, según el caso 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de negocio Interacción con los grupos de interés Informe estratégico Informe de la Comisión SECR Estado consolidado de la información no financiera del Grupo
e Reconocimiento por observar normas estrictas de conducta empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Consejero Delegado del Grupo destacando las cuestiones clave del mercado, incluidos los asuntos regulatorios u operativos. Remisión adecuada por parte de las compañías operadoras de los indicadores clave de seguimiento de los comentarios de clientes y empleados Información periódica de Relaciones con los Inversores sobre el estado de las relaciones con los accionistas, seguimiento de los movimientos en la base accionarial y conversaciones con los principales accionistas. El alcance y el trabajo de las Comisiones de Auditoría y Cumplimiento y SECR respaldan las normas de conducta empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> Interacción con los grupos de interés Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento Informe de la Comisión SECR
f Equidad entre accionistas	<ul style="list-style-type: none"> Las operaciones con partes vinculadas que implican a accionistas clave se someten a un proceso de revisión. El Presidente y la Presidenta de la Comisión de Retribuciones se reunieron con los accionistas durante el año Formato de Junta General de Accionistas híbrida para fomentar y permitir una mayor participación de accionistas minoritarios e institucionales, dado que muchos se encuentran en Reino Unido o EE.UU. Información periódica sobre las relaciones con los inversores, como se indica en la letra e) anterior 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de negocio Interacción con los grupos de interés Estrategia Informe de la Comisión de Retribuciones Informe de Gobierno Corporativo (deberes de los Consejeros, conflictos de interés y operaciones con partes vinculadas)

Ejemplos de decisiones relevantes tomadas durante el año

En cada caso, el Consejo recibió un análisis detallado de la propuesta, incluidas las posibles alternativas, la viabilidad y la evaluación de riesgos, así como las sinergias en todo el Grupo.

Adquisición de aeronaves	Inversiones en salas	Adquisición de Air Europa
El Consejo aprobó varias propuestas de compra de aeronaves, entre ellas 10 A320 neo, sin designación de aerolínea beneficiaria, seis Boeing 787-10 para British Airways y un Airbus A350-900 para Iberia	El Consejo aprobó el traslado de la sala VIP de Aer Lingus al aeropuerto internacional John F. Kennedy (JFK) y una inversión en las instalaciones de la sala VIP de British Airways en el Aeropuerto Internacional de Miami.	El Consejo aprobó la adquisición del 80% restante de Air Europa, y el acuerdo se firmó el 23 de febrero de 2023. El perfeccionamiento está sujeto a la aprobación regulatoria
Disposiciones del artículo 172(1)	Disposiciones del artículo 172(1)	Disposiciones del artículo 172(1)
(a), (c), (d)	(a), (b), (c), (d), (e)	(a), (b) (c), (d), (e)
Consideraciones	Consideraciones	Consideraciones
<ul style="list-style-type: none"> • Conformidad con los objetivos estratégicos de cada aerolínea. • Obtención de condiciones comerciales atractivas y competitivas • Conformidad con los compromisos medioambientales de IAG, incluido el compromiso de cero emisiones para 2050 • La sustitución de aviones de antigua generación por otros más eficientes en el consumo de combustible genera importantes ahorros en costes de combustible y en costes de mantenimiento, y una mayor fiabilidad • Una mejor utilización del espacio a bordo permite aumentar los ingresos y reducir los costes y las emisiones por asiento • Mejora de la experiencia del cliente, tanto en niveles de servicio como de aerolínea, y respuesta a las preocupaciones medioambientales expresadas por los clientes • Fuentes de financiación para hacer frente a las importantes obligaciones de pago, con el consiguiente impacto potencial en los proveedores de deuda existentes. La inversión en bienes de capital conexa se ajustará principalmente a la entrega de aeronaves • Para Iberia, el A350-900 es un avión eficiente en términos de distribución de cabina y consumo de combustible, y el eje vertebrador de la transformación de Iberia mediante la renovación de la flota para cumplir sus objetivos a medio plazo • Para British Airways, el B787-10 ofrece una mayor eficiencia e intensidad de carbono. La configuración de los asientos de alta gama influye en las emisiones globales, y las decisiones se basan en los indicadores impulsores del segmento de mercado del cliente en cada momento 	<p>Traslado de la sala VIP de Aer Lingus al aeropuerto JFK</p> <ul style="list-style-type: none"> • El aeropuerto JFK es la ruta emblemática de Aer Lingus en Norteamérica, con la ambición de ulterior crecimiento • Apoya la estabilidad a largo plazo y el crecimiento futuro de Aer Lingus en el aeropuerto JFK, con potencial para otras aerolíneas del Grupo • Alternativa atractiva desde el punto de vista de costes/ingresos. • Ofrece la posibilidad de mantener la propuesta actual a los clientes adaptándose al calendario actual y permitiendo el crecimiento de futuros servicios adicionales • Facilita una excelente experiencia del cliente mediante una sala VIP exclusiva con servicio continuado • Incorpora los objetivos y requisitos de sostenibilidad al diseño y a la futura planificación operativa <p>Sala VIP de British Airways en Miami</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alineación con la estrategia de British Airways de operar una sala VIP en sus emplazamientos más importantes • Mejora la experiencia del cliente, ya que la sala actual estaba a una distancia incómoda de las puertas de embarque de British Airways, y la nueva sala estará a menos de un minuto a pie • Permite a British Airways controlar y mejorar toda la propuesta al cliente • Aumenta la satisfacción del cliente y refuerza la posición en el mercado • Acceso a salas VIP para otras empresas del Grupo • Costes de arrendamiento, construcción y explotación acordes con la estrategia global del Grupo y el plan de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • La incorporación de Air Europa se ajusta a los objetivos estratégicos del Grupo. Tiene buen encaje desde el punto de vista estratégico y tenemos un sólido historial de adquisiciones con éxito • Transforma el <i>hub</i> de Madrid de IAG en un verdadero rival de los cuatro mayores <i>hubs</i> de Europa, beneficiando a los consumidores y al mercado español en general • Restablece a IAG como líder en los mercados altamente competitivos de Europa a América Latina y el Caribe, proporcionando un mayor acceso a los clientes y desencadenando un mayor crecimiento de la red • Importantes ventajas para los clientes gracias a una mayor flexibilidad de elección y horarios, y mayores oportunidades de acumular y canjear millas • Repercusión financiera de la operación en los objetivos actuales y futuros, incluido el aplazamiento del precio de compra hasta su aprobación junto con plazos de pago escalonados • Importante potencial de sinergias en todo el Grupo, incluida la adición de códigos compartidos recíprocos dentro del Grupo en todas las rutas de conexión • Aún se está debatiendo un paquete de medidas correctoras para resolver los problemas regulatorios

Toma de decisiones, asuntos reservados y delegación

El Consejo de IAG ha delegado la gestión ordinaria de la Sociedad en el Consejero Delegado del Grupo y el equipo directivo del Grupo, pero se ha reservado la capacidad de decisión sobre varios asuntos, incluidas las tres áreas clave descritas a continuación:

- aprobación de la estrategia del Grupo y supervisión de su ejecución, lo que implica la aprobación del plan de negocio, los objetivos de gestión y el plan financiero anual, el seguimiento de la información interna y sistemas de control, y del marco y los procesos de gestión de riesgos;
- aprobación y supervisión del cumplimiento de las políticas generales del Grupo, en las que se incluyen: la política de inversión y financiación; la política de gestión de los riesgos empresariales; la política de responsabilidad corporativa o la política de sostenibilidad; y
- de acuerdo con algunos umbrales cuantitativos, la aprobación de los compromisos contractuales, las adquisiciones o enajenaciones de activos, las inversiones en inmovilizado, los préstamos o las inversiones en capital.

El proceso de toma de decisiones del Grupo está regulado por una orden interna que vincula al Consejo de IAG y al Comité de Dirección de IAG, así como a los consejos de las principales filiales. Además, otra orden regula el proceso de inversión del Grupo. Este marco de autoridad, junto con el apoyo prestado por las Comisiones consultivas del Consejo, aseguran la existencia de un sistema de gobierno eficaz.

Como se ha indicado anteriormente, hay ocasiones en las que el Consejo tiene que tomar decisiones equilibrando las prioridades contrapuestas de los grupos de interés. Los principios expuestos en el artículo 3.6 de nuestro Reglamento del Consejo, que coinciden con los recogidos en el artículo 172 de la Ley de Sociedades de Reino Unido, están integrados en todos los procesos de toma de decisiones del Grupo.

Intereses de los grupos de interés

La gestión diaria de las relaciones con los grupos de interés se delega en la dirección, mientras que el Consejo ejerce una función supervisora basada en la información facilitada y en los debates mantenidos con los equipos directivos. Además, el Consejo mantiene un diálogo directo con los accionistas y los empleados de la Sociedad, tal y como recomienda el Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido.

En la sección de este Informe de Gobierno Corporativo dedicada al Diálogo con la plantilla se informa sobre las interacciones del Consejo con este colectivo.

Para obtener más información sobre nuestros grupos de interés y nuestra interacción con ellos, consúltese la sección interacción con los grupos de interés de este informe anual.

Accionistas e inversores

Los intereses de los accionistas son fundamentales en las consideraciones del Consejo que mantiene directa y activamente un diálogo con los accionistas e inversores, principalmente a través del Consejero Delegado y del CFO del Grupo, que se reúnen con ellos regularmente, así como a través del Presidente, el SID o los presidentes de las comisiones según proceda. El Consejo conoce periódicamente las reacciones de los accionistas y las principales cuestiones debatidas con los accionistas e inversores.

Adicionalmente, la Presidenta de la Comisión de Retribuciones mantuvo reuniones con inversores, como se detalla en el Informe de Remuneración de los Consejeros.

Los consejeros no ejecutivos tuvieron la oportunidad de reunirse con los accionistas en la junta de accionistas celebrada en junio, así como durante el *Capital Markets Day* celebrado en noviembre.

Era la primera vez desde la pandemia que IAG organizaba un *Capital Markets Day*. Las presentaciones y la grabación de la jornada están disponibles en nuestro sitio web. Los debates fueron dirigidos por el Consejero Delegado del Grupo, destacando nuestro enfoque en la maximización de la rentabilidad para el accionista, respaldado por las cuatro prioridades estratégicas a corto plazo y la disciplina de capital, junto con un sólido balance. El acto brindó a nuestros accionistas institucionales la oportunidad de conectar con la dirección y comprender mejor la manera en que nuestra declaración de prioridades se traduce en las actividades de las compañías operadoras para lograr la transformación, la innovación y el crecimiento. Los accionistas pudieron escuchar y formular preguntas al Consejero Delegado del Grupo, al Director Financiero del Grupo y a otros miembros del Comité de Dirección de IAG, incluidos los consejeros delegados de las compañías operadoras.

Se recibieron comentarios positivos, referidos principalmente a las nuevas perspectivas estratégicas, particularmente en torno a los mercados y redes del Grupo, al creciente valor de los negocios españoles, así como al atractivo de IAG Loyalty. La información facilitada sobre los objetivos financieros también fue bien recibida. Por otra parte, los analistas e inversores señalaron que el mayor nivel de inversión tendría un impacto perjudicial a corto plazo sobre los márgenes y el *cash flow* libre.

Se puede encontrar más información en la sección interacción con grupos de interés del presente informe anual.

Diálogo con la plantilla

Los consejeros designados han visitado nuestras compañías operadoras y negocios de plataformas en todo IAG, para mantener reuniones presenciales con distintos empleados y líderes en su lugar de trabajo, con el objetivo de comprender mejor de primera mano los retos y oportunidades de los diferentes negocios, los problemas de la plantilla y los niveles de interacción. Estas visitas han demostrado seguir siendo valiosas para comprender lo que importa a los compañeros del negocio, desde las operaciones de tierra y de vuelo hasta nuestros servicio de atención al cliente y equipos corporativos, y la combinación de nuevos empleados con compañeros de larga antigüedad que reflejan el cambio en la composición de la plantilla del Grupo.

Eva Castillo es la consejera responsable de coordinar la interacción con la plantilla. Durante 2023 ha contado con el apoyo de Heather Ann McSharry, Maurice Lam, Emilio Saracho y Nicola Shaw.

En 2023, los consejeros designados realizaron ocho visitas en las que se reunieron con compañeros de todas las compañías operadoras y de nuestros cuatro centros principales (Londres, Madrid, Dublín y Barcelona) para mantener sesiones de diálogo.

Los miembros del Consejo tomaron nota de los avances conseguidos en materia de transformación en todos los ámbitos y de la mayor atención prestada al programa de personal y a la mejora de la salud y la cultura organizativas. El Consejo quedó impresionado por los altos niveles de orgullo y compromiso en todos los centros.

Aunque cada visita puso de relieve algunos retos locales específicos, surgieron varios temas clave. Entre ellos, la comunicación, la inversión en instalaciones e informática, la flexibilidad laboral y los retos de la cadena de suministro. Cada visita incluyó una sesión informativa con los equipos directivos sobre los problemas emergentes para garantizar la adopción de medidas adecuadas.

Para obtener más información sobre los resultados de las actividades de diálogo con la plantilla, véase la sección de este informe dedicada a la Interacción con los grupos de interés.

En su reunión de diciembre, el Consejo examinó los resultados del programa de diálogo con los trabajadores de 2023. Esta información constituye una valiosa aportación a los procesos de toma de decisiones relacionados con las estrategias de personal y cultura y la transformación organizativa.

Además del diálogo directo con la plantilla, se ha informado periódicamente al Consejo de Administración sobre las iniciativas de cada compañía operadora con respecto a su plantilla. En la reunión estratégica anual del Consejo se dedicó una sesión a la estrategia de personal del Grupo, con actualizaciones sobre talento, cultura y diversidad e inclusión.

La Comisión de Retribuciones recibió información actualizada sobre la remuneración de la plantilla y la forma en que las compañías operadoras estaban apoyando a los compañeros ante los retos del coste de la vida, garantizando que la remuneración siguiera siendo justa y competitiva, además de una comparación de la experiencia de la plantilla de IAG con la de la alta dirección. La Comisión de Nombramientos recibió información actualizada sobre la planificación de la sucesión de los altos cargos, incluida una visión general de la contratación, la movilidad y el desgaste de los altos cargos en todo el Grupo.

Reuniones del Consejo y de las comisiones

El Consejo se reunió ocho veces a lo largo del año, incluida su sesión anual de dos días sobre estrategia, celebrada en septiembre de 2023. Se detalla la asistencia a las reuniones del Consejo y de las comisiones a continuación.

El Secretario del Consejo, junto con la Directora de Asesoría Jurídica del Grupo, mantiene una agenda anual permanente para las reuniones del Consejo que establece los asuntos estratégicos, generales y operativos que deben examinarse. El Presidente fija un orden del día cuidadosamente estructurado para cada reunión, en consulta con el Consejero Delegado del Grupo, con el apoyo de la Directora de Asesoría Jurídica del Grupo y del Secretario del Consejo. Durante 2023, la prioridad del Consejo fue crear valor sostenible a largo plazo, el apoyo a la dirección y la supervisión tanto de los negocios del Grupo como la atención a sus grupos de interés. Las principales actividades del Consejo en 2023 se describen en el cuadro de actividades del Consejo que figura más adelante en este informe.

En cada reunión del Consejo, este recibe un informe de cada uno de los presidentes de las comisiones que han celebrado reuniones previas. El informe se centra en las principales deliberaciones y decisiones consideradas por las respectivas comisiones, ofreciendo

a los consejeros la oportunidad de comentar o formular preguntas sobre los asuntos tratados por cada comisión y garantizando que todos los miembros del Consejo se mantengan al corriente de las actividades de las comisiones. Además, el Consejero Delegado del Grupo y el Director Financiero informan al Consejo sobre los asuntos clave del Grupo.

Todas las reuniones programadas del Consejo incluyen una sesión en privado para que los consejeros no ejecutivos se reúnan con el Presidente con objeto de debatir las cuestiones que se planteen. Al menos una vez al año se celebra una reunión privada con el Presidente en la que participan únicamente los consejeros no ejecutivos independientes. La Consejera Sénior Independiente también se reúne con los consejeros no ejecutivos, sin el Presidente, como parte del proceso de evaluación anual de la presidencia.

Como se establece en el Reglamento del Consejo, los consejeros harán todo lo posible por asistir a las reuniones del Consejo. De no ser posible, podrán otorgar su representación a otro consejero no ejecutivo específicamente para esa reunión. Ningún consejero podrá ostentar más de tres representaciones, salvo el Presidente, aunque no podrá representar a más de la mitad de los miembros del Consejo. En la medida de lo posible, la representación deberá otorgarse incluyendo instrucciones de voto.

Asistencia a las reuniones del Consejo y de las comisiones durante 2023

Nombre del consejero	Consejo	Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Comisión de Nombramientos	Comisión de Retribuciones	Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa
Javier Ferrán	8/8		6/6		
Luis Gallego	8/8				
Giles Agutter	7/8		6/6		4/4
Peggy Bruzelius	8/8	7/7	5/6		
Eva Castillo	8/8	7/7		5/5	
Margaret Ewing	8/8	7/7	6/6		
Maurice Lam	7/8	6/7			3/4
Heather Ann McSharry	8/8		6/6	5/5	
Robin Phillips	8/8				4/4
Emilio Saracho	8/8			5/5	3/4
Nicola Shaw	8/8			5/5	4/4

Actividades del Consejo de Administración

A continuación se describen las principales áreas de actividad del Consejo durante 2023:

Estrategia y planificación

Sesión conjunta de estrategia del Consejo de Administración y Comité de Dirección, de dos días de duración en septiembre, incluyendo:

- Visión externa del sector aéreo
- Análisis de mercados - América, España y dentro de Europa, Asia e India
- Personas y cultura
- Sostenibilidad

Desempeño y supervisión

- Informes periódicos de las compañías operadoras, incluidas actualizaciones sobre la transformación
- Informes financieros trimestrales y anuales
- Informe financiero mensual (revisado en la reunión correspondiente o distribuido a todos los miembros del Consejo de Administración)
- Revisión de diferentes acuerdos de negocio conjunto

Operaciones, inversiones y gastos significativos

- Modalidades de financiación
- Arrendamientos de aeronaves y contratos de arrendamiento de terminales y salas de espera de aeropuertos
- Programas de recompra de acciones propias
- Acuerdos de suministro de combustibles sostenibles

Gestión de riesgos y controles internos

- Revisión del mapa de riesgos y desempeño y declaraciones de tolerancia al riesgo
- Evaluaciones de la viabilidad y de empresa en funcionamiento
- Revisión de la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos
- Informe anual del auditor externo al Consejo
- Actualización de la migración del centro de datos a la nube

Accionistas, grupos de interés y marco de gobierno

- Operaciones con partes vinculadas
- Actualización sobre sostenibilidad
- Revisión de la Declaración sobre Esclavitud Moderna
- Revisiones de las aportaciones de los accionistas institucionales, las giras de presentación y los informes de los analistas
- Sucesión en el Consejo y en la dirección
- Revisión de la Política de Remuneración de los Consejeros y cuestiones relacionadas con la retribución
- Convocatorias de juntas de accionistas y propuesta de acuerdos
- Revisión de la composición de las comisiones del Consejo
- Evaluación del Consejo y de las comisiones y prioridades para la mejora
- Novedades en el programa de seguros de Consejeros y Directivos
- Actualizaciones sobre el gobierno corporativo
- Índice de Salud Organizativa - revisión de la cultura
- Informes periódicos de los asuntos tratados por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, la Comisión de Nombramientos, la Comisión de Retribuciones y la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa.

Información y formación del Consejo de Administración

En general, todos los documentos relativos a las reuniones del Consejo y las comisiones están a disposición de todos los consejeros con carácter previo a las reuniones, incluidas las actas de cada reunión, a través de una plataforma electrónica que facilita un acceso eficaz y seguro a toda la documentación. Todos los consejeros tienen acceso al asesoramiento del Secretario del Consejo y de la Directora de Asesoría Jurídica del Grupo. Los consejeros pueden obtener asesoramiento independiente legal, contable, técnico, financiero, comercial o de otro tipo, con cargo a la Sociedad, cuando lo consideren necesario para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente. No se solicitó asesoramiento independiente en el ejercicio fiscal 2023.

Se ofrece a los consejeros la posibilidad de actualizar y renovar sus conocimientos sobre el negocio y cualquier cuestión técnica relacionada de forma permanente para facilitar un eficaz cumplimiento de sus funciones. Se consulta a los Consejeros acerca de sus necesidades de formación y desarrollo y se les brinda la oportunidad de debatirlas en el marco de la evaluación anual del desempeño del Consejo.

Durante 2023, las necesidades de formación de los consejeros se cubrieron mediante una combinación de presentaciones y actualizaciones internas en el marco de las reuniones del Consejo y de las Comisiones, y sesiones específicas o profundización en temas concretos cuando fue necesario. Las sesiones que tuvieron lugar fueron una actualización sobre la legislación de competencia proporcionada por los directivos a todos los miembros del Consejo; una sesión sobre seguridad presentada por un ponente externo a la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa y una presentación a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento sobre las propuestas de reforma del gobierno corporativo por el auditor externo, KPMG. También se impartió una sesión por un ponente externo al Consejo sobre geopolítica y evolución macroeconómica. Los planes de formación para 2024 incluyen sostenibilidad y temas tecnológicos como la inteligencia artificial.

Incorporación de consejeros

De acuerdo con las directrices de incorporación aprobadas por la Comisión de Nombramientos, cada consejero recién nombrado recibe un programa de incorporación completo y adecuado antes de incorporarse al Consejo. Cada programa se basa en las necesidades individuales del consejero e incluye reuniones con otros consejeros, la alta dirección y asesores externos clave, según corresponda. La finalidad del programa es ofrecer una visión general de la industria y el sector, incluidas especificaciones de cada uno de los mercados en los que opera el Grupo, así como una comprensión del modelo de negocio del Grupo y sus diferentes negocios. El programa es también una herramienta útil para presentar a los nuevos consejeros al Comité de Dirección de IAG, así como a los equipos de las diferentes compañías operadoras.

En años anteriores, el programa se consideraba exhaustivo en su cobertura del Grupo y del sector.

Durante el año no se nombraron nuevos consejeros, por lo que no fue necesario ningún programa de incorporación.

Evaluación del Consejo y de las comisiones

La eficacia del Consejo y sus comisiones se evalúa anualmente, y cada tres años se lleva a cabo una revisión externa independiente. Este año se ha realizado una evaluación interna, ya que en 2022 se llevó a cabo una revisión externa.

La evaluación fue dirigida por el Presidente, con el apoyo de el Secretario del Consejo, utilizando un cuestionario de autoevaluación complementado por una entrevista individual realizada por el Presidente con cada consejero no ejecutivo. Los resultados se presentaron en un informe a todos los miembros del Consejo de Administración y se acordó un plan de acción para abordar las cuestiones planteadas.

Las conclusiones generales de la revisión fueron positivas, confirmando que el Consejo y las comisiones siguieron cumpliendo adecuadamente sus responsabilidades y funcionaron eficazmente durante el período de referencia.

En relación con las acciones acordadas para 2023, el Consejo de Administración consideró que se había avanzado mucho durante el año. Se mantendrán y mejorarán las actualizaciones periódicas sobre interacción con los accionistas e inversores. La Comisión de Nombramientos sigue interesada en garantizar que el Consejo siga contando con las competencias y la experiencia pertinentes. También se seguirá prestando atención a la experiencia del cliente.

Además de considerar los avances en relación con el plan de acción acordado para 2023, la evaluación del Consejo de Administración destacó la sólida relación de trabajo entre el Consejo y la dirección, los progresos realizados en completar la transformación de la sociedad, así como la mayor atención prestada a la cultura y a las personas en el Consejo.

Las acciones acordadas para 2024 incluyen:

- ampliación de la visibilidad del Consejo en la interacción con grupos de interés, centrándose en clientes, proveedores e inversores;
- priorizar la planificación de la sucesión en la dirección y al desarrollo del talento, así como a la agenda de diversidad e inclusión; y
- seguir supervisando la transformación cultural del Grupo.

Otra información legal

Obligaciones de información, conflictos de interés y operaciones con partes vinculadas de los consejeros

Los consejeros deberán comunicar a la Sociedad cualquier participación o interés que pudieran tener o adquirir en cualquier sociedad competidora del Grupo, o cualquier actividad que pudiera situarlos en una posición de conflicto con el interés social.

Según el artículo 21 del Reglamento del Consejo, los consejeros tienen la obligación de adoptar las medidas necesarias para evitar situaciones de conflicto de interés. Entre ellas se incluye cualquier situación en la que el interés del consejero, directamente o a través de terceros, pueda entrar en conflicto con el interés social o con sus obligaciones con la Sociedad. En caso de conflicto, el consejero afectado deberá informar a la Sociedad y abstenerse de participar en la deliberación de la operación que dé lugar al conflicto. A efectos de calcular el *quórum* y las mayorías de voto, el consejero afectado quedará excluido del número de miembros asistentes.

La Junta General de Accionistas de 2023, celebrada el 15 de junio de 2023, aprobó la reelección de Giles Agutter y Robin Phillips como consejeros dominicales no ejecutivos a propuesta del accionista significativo de IAG, Qatar Airways Group (Q.C.S.C.) ("Qatar Airways"). Qatar Airways, compañía aérea de Oriente Medio con sede en Doha, es el mayor accionista individual de IAG desde 2016, con una participación en el capital de la Sociedad del 25,143% a la fecha del presente informe. Durante todo este tiempo ha existido una sólida relación de negocio y comercial entre Qatar Airways y las aerolíneas del Grupo. Esta estrecha relación de colaboración comercial, que se ha mantenido en condiciones de normales de mercado y sobre una base comercial, reduce significativamente la posible existencia de conflictos de interés permanentes entre Qatar Airways y las aerolíneas del Grupo.

En cuanto a la relación de los consejeros dominicales con el accionista significativo que propuso sus nombramientos, cabe señalar que Giles Agutter es el propietario y Consejero Delegado de la firma de consultoría Southern Sky Limited, uno de cuyos principales clientes es Qatar Airways, y que Robin Phillips no tiene ninguna vinculación relevante con Qatar Airways.

Cualquier potencial conflicto de interés que pudiera afectar a dichos consejeros dominicales se gestiona aplicando el deber de abstención de acuerdo con el procedimiento previsto para conflictos de interés que se describe más adelante. Además, también se aplican los regímenes sobre operaciones con partes vinculadas de España y Reino Unido, tal como se detallan a continuación.

De conformidad con el artículo 3.4 del Reglamento del Consejo, corresponde al Consejo de Administración la competencia exclusiva para aprobar las operaciones con consejeros o accionistas titulares de una participación significativa o representados en el Consejo o con personas vinculadas a ellos, en las condiciones fijadas por la legislación y el Reglamento del Consejo; para ello se requiere un informe previo de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

La ejecución de este tipo de operaciones debe comunicarse a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento para garantizar que se realizan en condiciones de plena competencia y con la debida observancia del principio de igualdad de trato de los accionistas. El reglamento interno de IAG sobre operaciones vinculadas establece que la Comisión de Auditoría y Cumplimiento debe emitir un informe al Consejo en el que evalúe si la operación es justa y razonable desde el punto de vista de la Sociedad y, en su caso, de los accionistas distintos de la parte vinculada, e informar sobre dicha evaluación, incluyendo los supuestos y métodos utilizados. En su caso, los consejeros vinculados a la operación no participarán en la elaboración de dicho informe.

Dependiendo del importe o del valor de la operación con partes vinculadas que se propone, podrían aplicarse diferentes requisitos de gobierno corporativo e información en virtud de los marcos jurídicos de España y Reino Unido.

De conformidad con los procedimientos de IAG sobre operaciones con partes vinculadas, antes de someterlas a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, las operaciones con partes vinculadas de los accionistas también se someten al Comité de Dirección de IAG y se comunican al Jefe de Auditoría del Grupo de IAG.

Emisión de acciones, recompras, y acciones propias en autocartera

La Junta General de Accionistas celebrada el 15 de junio de 2023 autorizó al Consejo de Administración, con expresa facultad de sustitución, durante un período que finalizará en la Junta General de Accionistas de 2024 (o durante 15 meses a partir del 15 de junio de 2023 si este período fuese menor), para:

- ampliar el capital social al amparo del artículo 297.1.b) de la Ley de Sociedades de Capital, hasta el 50% del importe nominal total del capital social emitido de la Sociedad a 15 de junio de 2023 (importe del que se deducirá la cifra máxima en que pueda ampliarse el capital social en el momento de la conversión o canje de títulos emitidos por el Consejo según se autoriza a continuación), mediante la emisión y colocación de nuevas acciones (con o sin prima) a cambio de una contraprestación dineraria;
- emitir títulos (incluidos *warrants*) convertibles en y/o canjeables por acciones de la Sociedad, hasta un límite máximo de 1.500 millones de euros o su equivalente en otra moneda, siempre y cuando el capital social total que deba ampliarse en el momento de la conversión o el canje de la totalidad de dichos títulos no sea superior al 50% del valor nominal total del capital social emitido de la Sociedad a 15 de junio de 2023 (importe que deberá reducirse por la cantidad en que el Consejo haya ampliado el capital social en virtud de la autorización pertinente);
- excluir los derechos de suscripción preferente en relación con las ampliaciones de capital y la emisión de títulos convertibles o canjeables que el Consejo pueda aprobar en virtud de las anteriores facultades a efectos de la asignación de acciones o valores

convertibles o canjeables con motivo de una emisión de derechos o de cualesquiera otras circunstancias, con sujeción a un importe nominal máximo total de las acciones así asignadas o que puedan asignarse mediante la conversión o el canje de los referidos valores de:

- 10% del capital social sin restricción alguna; y
 - un 10% adicional del capital social que deberá destinarse a una adquisición o inversión de capital específica;
- en cada caso, sin necesidad de que las acciones o valores convertibles o canjeables sean ofrecidos en primer lugar a los accionistas existentes en proporción a su participación.
- llevar a cabo la adquisición de sus propias acciones directamente o indirectamente a través de sus filiales, con sujeción a las siguientes condiciones:
 - el número máximo total de acciones ordinarias cuya adquisición se autoriza será el menor entre el importe máximo permitido por la ley y el 10% del importe nominal total del capital social emitido de la Sociedad a 15 de junio de 2023;
 - el precio mínimo que podrá pagarse será cero;
 - el precio máximo que podrá pagarse será el mayor de:
 - un importe igual al resultante de incrementar en un 5% la cotización media de las acciones en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquel en que se adquiere; y
 - el precio que resulte superior entre el precio de la última operación independiente y el precio independiente más alto ofertado en las plataformas de negociación donde se realice la operación, en la hora correspondiente, excluidos los gastos.

Las acciones adquiridas en virtud de esta última autorización podrán entregarse directamente a los trabajadores o a los consejeros de la Sociedad o de sus filiales, o como resultado del ejercicio de derechos de opción de los que sean titulares. Para obtener más información, véase la nota 31 de los estados financieros del Grupo.

El Código de Conducta en materia de valores de IAG regula las operaciones que realiza la Sociedad con acciones propias en autocartera. Puede consultarse en la página web de la Sociedad.

Estructura del capital y derechos de los accionistas

A 31 de diciembre de 2023, el capital social de la Sociedad ascendía a 497.147.601 euros (2022: 497.147.601 euros), dividido en 4.971.476.010 acciones ordinarias (2022: 4.971.476.010 acciones ordinarias) de la misma clase y serie y con un valor nominal de 0,10 euros cada una (2022: 0,10 euros cada una), totalmente suscritas y desembolsadas.

A 31 de diciembre de 2023, la Sociedad poseía 55.844.755 acciones propias en autocartera.

Cada acción de la Sociedad confiere a su titular legítimo la condición de accionista y los derechos reconocidos por la legislación aplicable y los Estatutos de la Sociedad, que pueden consultarse en la página web de la Sociedad.

La Sociedad dispone de un programa de valores "Sponsored Level 1 American Depositary Receipt (ADR) facility" que se negocian en el mercados OTC (*over-the-counter*) de Estados Unidos. Cada ADR equivale a dos acciones ordinarias y a cada titular de ADR le corresponden los derechos financieros inherentes a dichas acciones, aunque el depositario de ADR, Deutsche Bank, es el titular registrado. A 31 de diciembre de 2023 se mantenía en formato de ADR un equivalente a 40.547.684 acciones de IAG (2022: 48.799.780 acciones).

Capital social de la Sociedad

El capital social no experimentó ningún cambio durante el ejercicio.

Los accionistas significativos de la Sociedad a 31 de diciembre de 2023, teniendo en cuenta el capital social de la Sociedad a la fecha del presente informe y excluidas las posiciones en instrumentos financieros, eran:

Nombre del accionista	Número de acciones directas	Número de acciones indirectas	Nombre del titular directo	Total de acciones	Porcentaje del capital
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	1.249.999.997	-		1.249.999.997	25,14%
Capital Research and Management Company		248.648.015	Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Capital Research and Management Company	248.648.015	5,001%

Junta de accionistas

El *quórum* necesario para la constitución de la junta de accionistas, el sistema de adopción de acuerdos sociales, el procedimiento de modificación de los Estatutos y las normas aplicables para la tutela de los derechos de los accionistas en la modificación de los Estatutos se rigen por lo previsto en la Ley de Sociedades de Capital española.

La Junta General de Accionistas se celebró el 15 de junio de 2023 en Madrid. Se volvió a celebrar de forma presencial como en 2022, con la opción para los accionistas de asistir y participar en la junta por medios telemáticos.

El Reglamento de la Junta de Accionistas, que establece las normas de funcionamiento de la Junta de Accionistas, está disponible en la sección de Gobierno Corporativo de la página web de la Sociedad.

Obligaciones de información

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

De conformidad con el artículo 7.2 b) de los Estatutos, los accionistas deberán comunicar a la Sociedad toda adquisición o transmisión de acciones o de participaciones en las acciones de la Sociedad que, directa o indirectamente, suponga la adquisición o transmisión de un porcentaje superior al 0,25% del capital social de la Sociedad, o de los derechos de voto correspondientes, con indicación expresa de la nacionalidad del transmitente y/o del adquirente con obligación de notificar, así como la constitución de cualesquiera cargas sobre las acciones (o participaciones en acciones) u otros gravámenes cualesquiera, a efectos de ejercer los derechos que aquellas confieren.

Además, de conformidad con el artículo 10 de los Estatutos, la Sociedad podrá exigir a cualquier accionista o a cualquier otra persona con un interés declarado o aparente en acciones de la Sociedad que le suministre por escrito a la Sociedad la información que esta le solicite en relación con la titularidad real o cualquier participación en las acciones en cuestión, que esté en conocimiento de dicho accionista u otra persona, incluida cualquier información que la Sociedad considere necesaria o conveniente para determinar la nacionalidad de los titulares de dichas acciones u otra persona con una participación en las acciones de la Sociedad, o si fuera necesario tomar medidas para proteger los derechos de explotación de la Sociedad o sus filiales.

En caso de incumplimiento de estas obligaciones por parte de un accionista o de cualquier otra persona con un interés declarado o aparente en las acciones de la Sociedad, el Consejo podrá suspender los derechos de voto u otros derechos políticos de la persona en cuestión. Si las acciones con respecto a las que se incumplen las obligaciones mencionadas representan al menos el 0,25% del capital social de la Sociedad en valor nominal, el Consejo también podrá ordenar que no se registre la transmisión de dichas acciones.

Limitaciones a la propiedad de acciones

En el supuesto de que el Consejo considere necesario o conveniente adoptar medidas para proteger un derecho de explotación de la Sociedad o de sus filiales, en atención a la nacionalidad de sus accionistas o de las personas que tengan interés en las acciones de la Sociedad, podrá adoptar cualquiera de las medidas previstas en el artículo 11 de los Estatutos, incluida la determinación de un número máximo de acciones que podrán estar en poder de accionistas no cualificados siempre que dicho máximo no sea inferior al 40% del capital social de la Sociedad. Si se adoptara tal determinación y se notificase al mercado de valores, no podrán realizarse más adquisiciones de acciones por parte de personas no cualificadas.

En tales circunstancias, si personas no cualificadas adquiriesen acciones incumpliendo dicha restricción, el Consejo podrá también (i) acordar la suspensión de los derechos políticos y de voto del titular de las acciones correspondientes, y (ii) solicitar a los titulares que enajenen las acciones correspondientes de forma que ninguna persona no cualificada pueda poseer directa o indirectamente dichas acciones o tener participación en las mismas. Si dicha transmisión no se realizase en los términos previstos en los Estatutos, la Sociedad podrá adquirir las acciones correspondientes (para su posterior amortización) de conformidad con la legislación aplicable. Dicha adquisición deberá realizarse al menor de los siguientes precios: (a) el valor contable de las acciones correspondientes según el último balance auditado publicado de la Sociedad; y (b) la cotización media de mercado de una acción ordinaria de la Sociedad según se derive de la Lista Oficial Diaria de la Bolsa de Londres para el día hábil en que fueron adquiridas por la persona no cualificada en cuestión.

Impacto del cambio de control

Los siguientes acuerdos significativos contienen cláusulas que facultan a las contrapartes a ejercer un derecho de resolución en caso de cambio de control de la Sociedad:

- Algunos acuerdos de financiación significativos de IAG permiten la amortización anticipada, el reembolso o resolución anticipada en determinadas circunstancias si se produce un cambio de control de la Sociedad.

Además, los planes de acciones de la Sociedad contienen disposiciones que prevén la consolidación y el ejercicio de los derechos otorgados en caso de un cambio de control de la Sociedad de conformidad con las normas de estos planes.

Seguro de responsabilidad civil de Consejeros y Directivos

La Sociedad ha contratado un seguro de responsabilidad civil de consejeros y Directivos en beneficio de los consejeros y Directivos de la Sociedad y sus filiales. El Consejo recibe una actualización anual sobre el seguro de responsabilidad civil de consejeros y Directivos del Grupo.

Informe de la Comisión de Nombramientos



Javier Ferrán
Presidente de la Comisión de Nombramientos

Miembros de la Comisión

	Fecha de nombramiento
Javier Ferrán (Presidente)	8 de septiembre de 2020
Giles Agutter	24 de septiembre de 2020
Peggy Bruzelius	16 de junio de 2022
Margaret Ewing	28 de enero de 2021
Heather Ann McSharry	31 de diciembre de 2020

Estimada/o Accionista

Me complace presentar el Informe de la Comisión de Nombramientos correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2023. Este informe ofrece una visión general del trabajo de la Comisión y de las actividades que ha llevado a cabo durante el año.

La contribución de esta Comisión es clave para garantizar que tengamos un Consejo con la combinación idónea de competencias y capacidades, así como un equipo directivo capaz de llevar a cabo nuestra estrategia. Como en años anteriores, en 2023 la Comisión se ha centrado en la planificación de la sucesión y en la supervisión del trabajo realizado en materia de diversidad e inclusión, tanto para el Consejo como para los altos directivos.

La planificación de la sucesión del Consejo sigue siendo un área de trabajo para garantizar la capacidad colectiva del

consejo de supervisar la implementación de la estrategia del Grupo y apoyar eficazmente a la dirección para impulsar la transformación. Partiendo de las conclusiones de la evaluación externa del Consejo realizada en 2022, que están en consonancia con el ejercicio interno llevado a cabo este año, tenemos una clara comprensión de las competencias y la experiencia necesarias y de los aspectos que podríamos reforzar, para poder seguir garantizando que nuestro Consejo y sus comisiones cuentan con los conocimientos y la experiencia necesarios.

Se ha prestado particular atención a la planificación de la sucesión de la alta dirección y al desarrollo del talento. Una de las prioridades de la Comisión es el seguimiento continuo de los planes y programas de la dirección para mejorar el talento y la diversidad de la alta dirección del Grupo mediante la planificación de la sucesión y la gestión del talento de manera activa. También seguimos

revisando los planes de sucesión de los equipos directivos de nuestras compañías operadoras. Este año, la Comisión ha considerado varios nombramientos nuevos para el Comité de Dirección de IAG y para los consejos y equipos directivos de algunas de nuestras compañías operadoras, entre ellos el nombramiento de Fernando Candela como Presidente y Consejero Delegado de Iberia; Julio Rodríguez como Director de Estrategia Comercial; Jorge Saco como Director de Información, Compras, Servicios e Innovación; y Jonathan Sullivan como Director de Transformación y Desarrollo Corporativo.

Tras la actualización en 2022 de nuestra Política de Selección y Diversidad de los Consejeros y de nuestra Política de Igualdad, Diversidad e Inclusión, seguimos desarrollando la estrategia y el marco de diversidad.

Nos satisface que la composición del Consejo siga cumpliendo los objetivos de proporción de mujeres en los consejos y de diversidad étnica establecidos en las normas europeas y españolas y en las Normas de Cotización del Reino Unido, estas últimas informadas por la *UK FTSE Women Leaders Review* y la *UK Parker Review*.

La Comisión también apoya los esfuerzos de la dirección por reforzar la presencia de mujeres en la alta dirección de la Sociedad y en todo el Grupo. A pesar de los avances realizados en 2023, aún nos queda camino por recorrer para alcanzar nuestro objetivo de un 40% de puestos de alta dirección ocupados por mujeres en 2025. La dirección de IAG está comprometida con esta aspiración y, de forma más general, con promover un entorno que garantice la inclusión y la igualdad de oportunidades.

Los objetivos de género claros se están complementando con aspiraciones de diversidad más amplias, incluida la etnicidad. La Comisión apoya y supervisa de cerca las iniciativas en curso.

En línea con las expectativas de los códigos de gobierno corporativo británico y español, llevamos a cabo una revisión interna de la eficacia del Consejo y de la Comisión. Para obtener más información sobre los resultados de esta evaluación y la forma en que se llevó a cabo, véase el resto de este informe. La evaluación fue muy positiva y seguimos convencidos de que el Consejo y sus Comisiones son eficaces y ofrecen los más altos niveles de liderazgo y supervisión de la estrategia del Grupo. La Comisión de Nombramientos seguirá prestando especial atención a la planificación de la sucesión en la dirección y al desarrollo del talento, así como al trabajo sobre diversidad e inclusión.

Javier Ferrán
Presidente de la Comisión de Nombramientos

La Comisión de Nombramientos

La composición, competencias y normas de funcionamiento de la Comisión de Nombramientos se regulan en el artículo 31 del Reglamento del Consejo y en el Reglamento de la Comisión de Nombramientos aprobado por el Consejo el 25 de febrero de 2021. Puede obtenerse copia de los Reglamentos del Consejo y de la Comisión de Nombramientos en la página web de la Sociedad.

La Comisión de Nombramientos tiene la responsabilidad general de dirigir el proceso de nombramientos al Consejo y garantizar que estos nombramientos aporten las habilidades, experiencia y competencias necesarias al Consejo, alineando su composición con la estrategia y las necesidades empresariales.

La Comisión también informa al Consejo sobre la propuesta de nombramiento de altos directivos de la Sociedad y los nombramientos de IAG para los consejos de administración de empresas del Grupo. Supervisa la planificación de la sucesión en el Consejo y en la alta dirección y, en general, el desarrollo de diversas vías de sucesión.

La Comisión de Nombramientos estará integrada por un mínimo de tres consejeros no ejecutivos designados por el Consejo, con la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para el desempeño de su función. La mayoría de los miembros deberán ser consejeros independientes que sean nacionales de la UE.

No se han producido cambios en la composición de la Comisión durante 2023.

Responsabilidades de la Comisión

Las responsabilidades de la Comisión de Nombramientos pueden resumirse como sigue:

- evaluar la combinación de competencias, conocimientos y experiencia necesaria en los miembros del Consejo y revisar los criterios para la composición del Consejo y la selección de candidatos
- someter al Consejo para su aprobación la recomendación de nombramiento de consejeros e informar sobre los nombramientos propuestos de los miembros de las comisiones del Consejo y sus presidencias
- planificar la sucesión de los miembros del Consejo, formulando propuestas al Consejo para que dicha sucesión se produzca de forma planificada y ordenada
- informar al Consejo sobre el nombramiento y cese de altos directivos (lo que incluye a la totalidad del Comité de Dirección de IAG)
- velar por que se impartan programas de iniciación adecuados a los consejeros no ejecutivos
- fijar objetivos en materia de diversidad (género, etnia y otros criterios) tanto para la alta dirección como para las vías de sucesión
- asegurar la existencia de planes para la sucesión ordenada de los puestos de alta dirección, salvaguardando al mismo tiempo la consecución de los objetivos acordados en materia de diversidad
- establecer un objetivo de representación femenina y étnica en el Consejo, que deberá ajustarse a la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros de la Sociedad
- coordinar la evaluación anual del desempeño del Consejo y de sus comisiones

Actividades de la Comisión en 2023

La Comisión se reunió en seis ocasiones durante 2023, con tres reuniones programadas y tres reuniones *ad hoc* convocadas para debatir los cambios en la dirección o los nombramientos en los consejos de administración de las empresas del Grupo. La asistencia de los consejeros a estas reuniones puede consultarse en la sección de Gobierno Corporativo. En aquellos casos en los que se consideró necesario, se invitó al Consejero Delegado del Grupo a asistir a las reuniones de la Comisión.

La Comisión se centró en las siguientes actividades a lo largo del año:

- revisión de la composición del Consejo
- revisión de la composición de las comisiones del Consejo
- planificación de la sucesión del Consejo
- revisión de la independencia de los consejeros
- revisión del cumplimiento de la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros
- revisión de la diversidad y la inclusión
- planes de sucesión en la dirección
- formato del proceso anual de evaluación del Consejo, así como el de la Comisión de Nombramientos
- cambios en los consejos de las empresas del Grupo
- revisión de los comentarios de los inversores tras la Junta General de Accionistas

Sucesión del Consejo

La Comisión revisa periódicamente el plan formal de sucesión del Consejo, incluido el análisis de la duración de los consejeros no ejecutivos, sus competencias y su experiencia, y la planificación de la sucesión en relación con cualquier área que pudiera requerir un refuerzo desde el punto de vista de las competencias y la sucesión.

En septiembre de 2023, la Comisión consideró la planificación de la sucesión del Consejo, incluido el calendario de renovación del Consejo, la matriz de competencias del Consejo, así como la consideración e identificación de las competencias y características pertinentes para futuros nombramientos a fin de alinearlos con las políticas y objetivos estratégicos. La Comisión también indicó que, en virtud de la legislación española sobre sociedades, la presidencia de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento debería renovarse en 2024 y debatió la planificación de esta sucesión.

Independencia, desempeño y reelección de los consejeros

La Comisión de Nombramientos, tras analizar detenidamente la cuestión, considera que todos los actuales consejeros no ejecutivos, a excepción de los dos consejeros dominicales, son independientes, tanto en línea con la definición establecida por la Ley de Sociedades de Capital como con la recogida en el Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido, y se encuentran libres de cualquier relación o circunstancia que pudiera afectar, o que aparentemente afectaría, a su juicio independiente.

En mayo de 2023, la Comisión de Nombramientos consideró la propuesta para la reelección de consejeros con vistas a la Junta General de Accionistas.

De conformidad con el Reglamento del Consejo, todas las propuestas de nombramiento o reelección de consejeros presentadas a la Junta General de Accionistas de 2023 fueron acompañadas de un informe explicativo emitido por el Consejo de Administración con el apoyo de la Comisión de Nombramientos en la que se evaluaban la competencia, la experiencia y los méritos de cada candidato. Como parte de esta evaluación, la Comisión revisa también el compromiso de tiempo y la disponibilidad de cada consejero no ejecutivo. Tras realizar dicha revisión, la Comisión consideró que cada uno de los consejeros no ejecutivos que se presentaba a la reelección seguía demostrando su compromiso con el cargo de miembro del Consejo y de sus comisiones y estaba haciendo una valiosa aportación al liderazgo de la Sociedad.

Antes de aceptar cualquier cargo de consejero externo u otro nombramiento significativo que pudiera afectar al tiempo que puede dedicar a su función de consejero de la Sociedad, cada consejero tiene la obligación de informar a la Comisión y obtener su autorización.

Nombramientos y planificación de la sucesión en la dirección

Durante 2023, la Comisión consideró y presentó al Consejo los siguientes nombramientos al Comité de Dirección de IAG: Fernando Candela como Presidente y Consejero Delegado de Iberia; Julio Rodríguez como Director de Estrategia Comercial; Jorge Saco como Director de Información, Compras, Servicios e Innovación; y Jonathan Sullivan como Director de Transformación y Desarrollo Corporativo.

Diversidad

El procedimiento para el nombramiento de consejeros sigue los principios establecidos en la Política de Selección y Diversidad de Consejeros, que tiene como objetivo el reconocimiento de la importancia de la diversidad en los consejos en un sentido amplio. Tal y como recomienda el Código de Buen Gobierno español, la Comisión de Nombramientos revisa anualmente el cumplimiento de esta Política. La revisión correspondiente al ejercicio 2023 finalizó en enero de 2024. Los objetivos de diversidad incluidos en la Política son los siguientes:

- que en los consejos de administración haya al menos un 40% de mujeres;
- que al menos uno de los puestos de Presidente, Consejero Sénior Independiente, Consejero Delegado o Director Financiero sea ocupado por una mujer; y
- que al menos un miembro del Consejo pertenezca a una minoría étnica.

A la hora de considerar los nombramientos de consejeros, la Comisión sigue un procedimiento formal, riguroso y transparente, diseñado para captar el valor de la diversidad en su sentido más amplio, incluyendo una mezcla de competencias, experiencia, trayectoria profesional y dentro el sector, edad y origen étnico, garantizando al mismo tiempo que cualquier nombramiento se haga por méritos. Las consideraciones sobre diversidad también incluyen garantizar que más de la mitad del Consejo sean ciudadanos nacionales de la UE independientes para cumplir con las obligaciones reglamentarias.

Los principios de diversidad de género se siguen en todo el proceso de nombramiento de consejeros, preservando al mismo tiempo los principios generales de diversidad y nombramiento en función de los méritos establecidos en la Política. La política del Consejo es considerar candidatos de distintos orígenes, sin discriminación por razón de sexo, raza, color, edad, clase social, creencias, religión, orientación sexual, discapacidad u otros factores. A la hora de llevar a cabo una búsqueda, la Sociedad solo contratará a empresas de búsqueda que hayan suscrito el último Código de Conducta Voluntario para Empresas de Selección de Directivos de Reino Unido (o su equivalente internacional). Además, la Comisión de Nombramientos se asegura de que las listas "amplias" y "cortas" de propuestas de nombramientos del Consejo proporcionadas en el proceso de búsqueda sean inclusivas según la definición más amplia de diversidad.

Las consejeras representan actualmente el 45% del Consejo, por encima del objetivo de al menos el 40%, y el 63% de los consejeros no ejecutivos independientes (incluido el Presidente). Además, tres de las cuatro comisiones consultivas del Consejo están presididas por mujeres: las Comisiones de Auditoría y Cumplimiento, de Retribuciones y de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa. Por último, la Consejera Sénior Independiente es una mujer. Desde el punto de vista de la diversidad étnica, el Consejo de IAG ha cumplido su objetivo de contar con un consejero perteneciente a un grupo étnico minoritario.

A 31 de diciembre de 2023, el Consejo cumplía las Normas de Cotización del Reino Unido y los objetivos de la *FTSE Women Leaders Review*. A continuación se exponen nuestros datos de identidad de género y etnia comunicados de conformidad con la Norma de Cotización 9.8.6R(10). Los datos publicados se basan en la información recopilada mediante auto-identificación, tras haberles facilitado los requisitos y categorías para que confirmen la clasificación. La información se presenta a 31 de diciembre de 2023 y no ha cambiado a la fecha de este informe.

Identidad de género

	Número de miembros del Consejo	Porcentaje del Consejo	Número de altos cargos en el Consejo (Consejero Delegado, Director Financiero, Consejero Sénior Independiente y Presidente)	Número de directivos ejecutivos	Porcentaje de directores ejecutivos
Hombres	6	55%	2	9	75%
Mujeres	5	45%	1	3	25%
No especificado/prefiere no decirlo	-	-	-	-	-

Origen étnico

	Número de miembros del Consejo	Porcentaje del Consejo	Número de altos cargos en el Consejo (Consejero Delegado, Director Financiero, Consejero Sénior Independiente y Presidente)	Número de directivos ejecutivos	Porcentaje de directores ejecutivos
Blanco británico u otro Blanco (incluidos los grupos blancos minoritarios)	10	91%	3	12	100%
Grupos Étnicos Mixtos/Múltiples	-	-	-	-	-
Asiáticos o británicos de origen asiático	1	9%	-	-	-
Negro/Africano/Caribeño/Británico Negro	-	-	-	-	-
Otros grupos étnicos, incluidos los árabes	-	-	-	-	-
No especificado/ prefiere no decirlo	-	-	-	-	-

La diversidad y la inclusión continuaron siendo una prioridad durante 2023. El objetivo de IAG es que tanto los directivos *sénior* como nuestras empresas reflejen la diversidad de las comunidades en las que trabajamos y crear un entorno en el que las personas sientan que se valoran sus diferencias singulares. Más allá del género y la etnia, el Comité de Dirección está compuesto por personas de múltiples nacionalidades (entre ellas, española, británica, estadounidense, doble brasileña/argentina, irlandesa e italiana). Además, la mayoría de los directivos tienen orígenes o carreras multijurisdiccionales, que incrementan el valor que aportan al Grupo, a sus clientes y a la plantilla. Para obtener más información sobre la diversidad del Consejo, véase la sección Gobierno Corporativo del presente informe.

El Consejo y la Comisión de Nombramientos se han comprometido a mejorar la diversidad, incluida la diversidad de género, en todo el Grupo, fomentando y apoyando las acciones de la dirección en este sentido. IAG tiene el objetivo de alcanzar el 40% de puestos de alta dirección ocupados por mujeres para 2025. A finales de 2023, IAG contaba con un 36% de mujeres en dichos puestos, frente al 34% a finales de 2022, y va camino de alcanzar el objetivo fijado para 2025. En consonancia con el marco y la estrategia de diversidad e inclusión del Grupo, las compañías operadoras y los negocios de plataforma del Grupo han puesto en marcha una serie de iniciativas para apoyar la equidad, la diversidad y la inclusión.

En 2023, IAG se asoció con Green Park, una consultora independiente de talento y diversidad con sede en Reino Unido, para llevar a cabo una encuesta que permitiera comprender mejor la composición y la diversidad de la alta dirección de IAG, yendo más allá del género para incluir una amplia gama de factores relativos a la identidad. La encuesta fue voluntaria, anónima y confidencial, diseñada para tener en cuenta los marcos legales y culturales y los requisitos regulatorios de los principales países en los que estamos operativos. Los resultados se basan únicamente en las personas que comunicaron sus datos y proporcionarán una base de referencia de la diversidad de los altos directivos de IAG, lo que permitirá a IAG realizar un seguimiento de su evolución a lo largo del tiempo. El 6% de los altos directivos de IAG en Reino Unido declararon ser diversos desde el punto de vista étnico, y entre los altos directivos de IAG en todo el mundo aparecieron representadas más de veinte nacionalidades. Para asegurar la atención continuada a un aumento de la representación, IAG ha introducido un objetivo de diversidad étnica del 10% para nuestros altos directivos del Reino Unido para finales de 2027. Los resultados se compartirán con nuestros altos directivos para informar sobre nuestras estrategias de personal y apoyar los debates en torno a la equidad, la diversidad y la inclusión y las respuestas se incluirán en la Parker Review británica.

En la sección de Personas y en la subsección de Equidad, diversidad e inclusión de Sostenibilidad del Informe Estratégico se ofrecen más detalles y explicaciones sobre las medidas que IAG está adoptando para promover la diversidad y la inclusión en todo el Grupo.

Evaluación anual de la Comisión

La evaluación anual del desempeño del Consejo y de sus comisiones se facilitó internamente en 2023, tras una evaluación externa en 2022, y según se recoge en el Informe de Gobierno Corporativo.

La evaluación concluyó que la Comisión funcionó eficazmente durante el año. La Comisión sigue manteniendo como prioridad su atención a la planificación de la sucesión del consejo y la dirección, incluida la retención y el desarrollo del talento, así como la diversidad y la inclusión, ya que se trata de dos asuntos complejos en los que se generan cambios a medio y largo plazo.

Informe de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa



Nicola Shaw
Presidenta de la Comisión de Seguridad,
Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

Miembros de la Comisión	Fecha de nombramiento
Nicola Shaw (Presidenta)	25 de febrero de 2021
Giles Agutter	25 de febrero de 2021
Maurice Lam	17 de junio de 2021
Robin Phillips	25 de febrero de 2021
Emilio Saracho	25 de febrero de 2021

Estimada/o Accionista

Me complace presentar el informe de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa (SECR) correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023. En este informe se destacan algunos de nuestros trabajos y actividades durante el año.

Esta Comisión asiste al Consejo en una doble función. En primer lugar, proporciona una supervisión de alto nivel de las actividades y recursos de seguridad del Grupo, y promueve el intercambio de conocimientos y mejores prácticas dentro del Grupo. En segundo lugar, la Comisión dota de orientación y sentido a los

programas de sostenibilidad de IAG y a los objetivos de responsabilidad corporativa, asegurando su alineación con las prioridades estratégicas de sostenibilidad del Grupo.

Basándonos en las conclusiones de la evaluación del funcionamiento de la Comisión en 2022, decidimos reestructurar su trabajo para especializarlo más, dedicando dos de sus cuatro reuniones ordinarias principalmente a cuestiones de seguridad y las otras dos a cuestiones medioambientales y de responsabilidad corporativa.

Al igual que hicimos el año pasado, la Comisión ha revisado la información sobre las principales calificaciones de

sostenibilidad por las que se guía la Sociedad. Por el cuarto año consecutivo, nos alegramos de haber recibido la calificación (A-) de liderazgo del CDP. Se trata de la calificación de liderazgo más larga de cualquier compañía aérea y reconoce el compromiso continuado de IAG a la hora de abordar su impacto sobre el cambio climático.

La Comisión ha recibido regularmente información actualizada sobre las numerosas iniciativas normativas que afectan a la sostenibilidad. En particular, y con el apoyo de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, seguimos centrándonos también en mejorar nuestros informes, tanto interna como externamente. Estamos satisfechos con los avances realizados para obtener un informe de aseguramiento razonable sobre nuestra declaración de información no financiera antes de 2027.

El desarrollo normativo y sus repercusiones en IAG han constituido un elemento clave para la Comisión de nuevo este año, junto con el examen de la evolución del sector. Para determinar correctamente los ámbitos a los que la dirección debe prestar particular atención en el futuro se utilizó un informe externo de evaluación comparativa, que tuvo buena acogida por parte de la Comisión.

Además de la labor básica de seguimiento de los avances en relación con nuestra estrategia general y objetivos de sostenibilidad, la Comisión recibió una actualización específica centrada en cuestiones de sostenibilidad en relación con los proveedores del Grupo, incluida la esclavitud moderna y la trata de seres humanos, así como consideraciones relativas a las condiciones de pago.

La Comisión prosiguió su labor de supervisión de los resultados en materia de seguridad de las compañías aéreas de IAG. Esto incluye los sistemas y recursos dedicados a las actividades de seguridad en todo el Grupo. En consonancia con el modelo de negocio del Grupo, la responsabilidad en materia de seguridad y protección recae en cada una de las aerolíneas del Grupo y se pone en práctica de acuerdo con las normas aplicables de la sociedad, la cultura y las circunstancias y características de cada negocio. Esta Comisión ejerce una supervisión de alto nivel de las actividades de seguridad para garantizar un estándar mínimo del Grupo, apoyando el esfuerzo de homogeneización del Grupo en la elaboración de informes sobre seguridad, el debate de temas comunes y el intercambio de mejores prácticas entre las aerolíneas del Grupo.

En su reunión de julio de 2023, la Comisión invitó a un representante de la agencia española Servicios y Estudios para la Navegación Aérea y la Seguridad Aeronáutica (SENASA) para que ofreciera a la Comisión una visión general, desde el punto de vista regulatorio, del marco de seguridad aérea. También en el contexto regulatorio, la Comisión ha decidido examinar anualmente, de forma específica, las comunicaciones recibidas de los distintos reguladores sobre los resultados en materia de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo.

Este año, la Comisión ha profundizado también en las cuestiones de seguridad relacionadas con el transporte de baterías de litio y los enfoques dados por las distintas aerolíneas del Grupo. La Comisión fue también informada sobre las operaciones del Grupo en zonas de conflicto.

Llevar a cabo el negocio de forma correcta es fundamental para nuestro objetivo. Esta es la razón por la que la sostenibilidad está en el centro de nuestra estrategia, como se destacó en noviembre en el *Capital Markets Day*, con una presentación dedicada a la sostenibilidad y la posición de liderazgo que IAG está tomando en la industria. Los asistentes recibieron información actualizada sobre el progreso de IAG y sobre cómo estamos utilizando múltiples soluciones de descarbonización para alcanzar nuestras metas de cero emisiones netas para 2050. El apoyo de otros de nuestros grupos de interés, incluidos los legisladores, será clave para el sector.

La actuación de la Comisión se evaluó en el marco de un proceso de evaluación interna. Aprovechamos la ocasión para debatir el programa de trabajo y adaptarlo con el fin de seguir dando prioridad a los asuntos adecuados. También acordamos seguir colaborando con externos, incluidos aquellos con experiencia en los diversos componentes de nuestro cometido, para mejorar nuestro trabajo.

Estoy encantada con los continuos avances realizados en el último año y espero que en 2024 sigamos ampliando nuestras metas.

Nicola Shaw

Presidenta de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

La Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

La composición, competencias y normas de funcionamiento de la Comisión se regulan en el artículo 33 del Reglamento del Consejo, así como en el Reglamento de la Comisión SECR. Puede consultarse una copia del Reglamento del Consejo y del Reglamento de la Comisión SECR en la página web de la Sociedad.

La Comisión debe estar formada por no menos de tres consejeros nombrados por el Consejo, con la dedicación, capacidad y experiencia necesarias. Todos los miembros de la Comisión son consejeros no ejecutivos y la mayoría son consejeros independientes.

Además del Secretario y el Vicesecretario, asisten regularmente a las reuniones de la Comisión la Presidenta, el Consejero Delegado del Grupo y la Directora de Personas, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad. En los casos en que se consideró necesario y pertinente, se invitó a los altos directivos con responsabilidad en materia de seguridad y a otros responsables de diferentes áreas de sostenibilidad a asistir a los puntos específicos del orden del día.

Función y responsabilidades de la Comisión

La función de la Comisión es apoyar y asesorar al Consejo en asuntos relacionados con la seguridad, el medio ambiente y la responsabilidad corporativa. La responsabilidad en materia de seguridad corresponde a las aerolíneas del Grupo IAG, a través de esta Comisión, tiene una visión global de los resultados de cada aerolínea en materia de seguridad y de cualquier asunto importante que pueda afectar al sector. La Comisión también está al corriente de los recursos y procedimientos de las aerolíneas del Grupo. La responsabilidad de realizar evaluaciones detalladas y técnicas sigue correspondiendo a cada aerolínea. En las áreas de medio ambiente y responsabilidad corporativa, la Comisión SECR proporciona un foro de gobernanza para que los consejeros no ejecutivos ejerzan una supervisión específica, cuestionen y apoyen a la alta dirección en la configuración de la estrategia, las políticas y los objetivos de sostenibilidad del Grupo, reforzando la visión de IAG como un grupo de aerolíneas líder mundial en sostenibilidad.

Según su reglamento, las competencias de la Comisión SECR incluyen:

- recibir información relevante en materia de seguridad sobre las filiales de IAG, así como sus proveedores de aeronaves en régimen de arrendamiento con tripulación, franquicias, o código compartido utilizados por cualquier miembro del Grupo
- realizar la supervisión a nivel general de las actividades y recursos en materia de seguridad
- revisar la estrategia y las políticas del Grupo en materia de sostenibilidad social y medioambiental
- evaluar que las prácticas en materia medioambiental y social de la Sociedad sean acordes con la estrategia y las políticas establecidas

- evaluar la eficacia de las políticas en materia medioambiental y social de la Sociedad, con el fin de confirmar que cumplen su objetivo de promover el interés social y de atender, según corresponda, los intereses legítimos de sus grupos de interés
- revisar la estrategia global del Grupo destinada a mitigar los riesgos medioambientales y climáticos, la ejecución de programas de sostenibilidad y la comunicación de información financiera relacionada con el clima
- revisar el contenido de la Declaración de Información no Financiera o del informe de Sostenibilidad
- supervisar y evaluar la interacción de la Sociedad con sus grupos de interés, incluidos los empleados
- revisar los principales riesgos medioambientales, sociales y de reputación
- revisar las políticas generales de diversidad e inclusión

Actividades de la Comisión durante el año

Durante 2023, la Comisión celebró cuatro reuniones. La asistencia de los consejeros a estas reuniones se detalla en el informe de Gobierno Corporativo.

Las actividades de la Comisión durante el año incluyeron:

- revisiones de seguridad y protección de las aerolíneas del Grupo;
- revisión de problemas significativos de seguridad y protección;
- actualización de las baterías de litio;
- revisión de los informes sobre sostenibilidad e información no financiera;
- resumen de las tendencias de sostenibilidad;
- estrategia de sostenibilidad del Grupo, incluida la evaluación comparativa;
- revisión del cumplimiento con sostenibilidad y los indicadores clave;
- estrategia de IAG en materia de residuos, indicadores de rendimientos y evaluación comparativa;
- actualizaciones normativas;
- revisión de la actualización anual de la Declaración sobre Esclavitud Moderna del Grupo;
- revisión de los riesgos de sostenibilidad; y
- revisión de la Esclavitud Moderna y los Derechos Humanos.

Seguridad

Los principales temas tratados por cada aerolínea en su revisión periódica de seguridad incluyen información sobre la gestión del riesgo de seguridad, la cultura de la seguridad, los riesgos operativos, los riesgos de accidentes laborales, así como los datos comunicados sobre los daños sufridos por las aeronaves. Este año, los responsables de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo completaron la revisión del marco de la información que comunican a esta Comisión, con el fin de homogeneizar y simplificar las cuestiones notificadas por las distintas aerolíneas y mejorar la comparabilidad y el intercambio de mejores prácticas dentro del Grupo. Además de esto, la Comisión examinó algunos temas específicos, incluidos los trabajos preparatorios de las aerolíneas del Grupo para la transición a las nuevas normas relativas a la Organización de Gestión del Mantenimiento de la Aeronavegabilidad (*Continuing Airworthiness Management Organisation*) (CAMO).

Un representante de la agencia española Servicios y Estudios para la Navegación Aérea y la Seguridad Aeronáutica (SENASA) asistió a la reunión de la Comisión celebrada en junio para hacer una presentación sobre el marco de seguridad general de la aviación. La Comisión también dedicó parte de la misma reunión a revisar las prácticas y consideraciones de seguridad para el transporte de baterías de litio.

Tendencias del mercado y consultas nacionales y de la UE sobre ASG

La Comisión ha recibido información periódica sobre las próximas consultas sobre políticas de ASG a escala internacional, de la UE o nacional, incluido el posicionamiento del Grupo y las acciones previstas en cada una de ellas. Este año se han incluido actualizaciones sobre el paquete Fit for 55 de la Unión Europea, el Consejo Jet Zero de Reino Unido y la primera reunión de la Alianza Española para la Sostenibilidad del Transporte Aéreo.

Estudio comparativo

En su reunión de mayo, la Comisión analizó un estudio comparativo de sostenibilidad en todos los factores ASG realizado por una consultora internacional de sostenibilidad y tecnología. El informe proporcionó una visión general de la posición de IAG en relación con la industria en una serie de factores de sostenibilidad y una buena hoja de ruta para la futura gestión y el enfoque de la Comisión.

Estrategia de residuos, indicadores de resultados y estudio comparativo

La Comisión examinó una actualización de los resultados en relación con su plan estratégico sobre residuos, adoptado en 2021, con objetivos a cumplir para 2025. Además de tomar nota de sus resultados actuales y respaldar los objetivos de la estrategia en este área, la Comisión también examinó las evoluciones de la industria y observó que los resultados de IAG eran positivos en términos relativos.

Revisión de la Interacción con los Grupos de interés

En su reunión de mayo, la Comisión consideró un informe sobre la interacción con aquellos Grupos de interés relacionados específicamente con la sostenibilidad: asociaciones sectoriales, gobierno y reguladores, clientes, inversores, empleados y proveedores; repasando el principal objetivo de este diálogo y sus repercusiones. Para obtener más información, consúltese la sección del informe anual dedicada a la interacción con los Grupos de interés.

Revisión de la esclavitud moderna

Se dedicó una sesión a actualizar a la Comisión sobre asuntos relacionados con la esclavitud moderna y la trata de seres humanos dentro del Grupo, incluidos los riesgos de los proveedores, formación e información, marco de cumplimiento, así como las principales colaboraciones externas en esta materia. En términos más generales, la Comisión también recibió información actualizada sobre las iniciativas de sostenibilidad de IAG GBS.

Riesgo de sostenibilidad

Como en años anteriores, la Comisión revisó las evaluaciones de riesgos de sostenibilidad del Grupo para el período comprendido entre 2024 y 2026 del plan de negocio, así como hasta 2030, que ayudaron a la Comisión a comprender los riesgos físicos, políticos, de mercado y tecnológicos que el Grupo ha considerado que podrían afectar a sus objetivos de sostenibilidad. Para obtener más información sobre los riesgos, consúltese la sección Riesgos del presente informe anual.

Evaluación anual de la Comisión y prioridades para 2024

La evaluación anual del desempeño de la Comisión se llevó a cabo internamente, tras la revisión externa realizada en 2022. La evaluación concluyó que la Comisión había funcionado eficazmente durante el año. A pesar de ello, la Comisión acordó varias mejoras para el próximo año. En el área de seguridad, la Comisión analizará las estructuras de gobierno corporativo de seguridad tanto en las distintas compañías operadoras como en otros grupos de aerolíneas, con el fin de mejorar la coordinación con las aerolíneas del Grupo y facilitar el ejercicio por parte de esta Comisión de su función general de supervisión. En el área de sostenibilidad, la Comisión reforzará el enfoque sobre combustibles sostenibles y organizará una sesión de actualización de conocimientos en coordinación con la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, tal y como se hizo hace unos pocos años.

Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento



Margaret Ewing
Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Miembros de la Comisión

Miembros de la Comisión	Fecha de nombramiento
Margaret Ewing (Presidenta desde septiembre de 2020)	20 de junio de 2019
Peggy Bruzelius	31 de diciembre de 2020
Eva Castillo	31 de diciembre de 2020
Maurice Lam	17 de junio de 2021

Estimado/a accionista

En nombre de Consejo, me complace presentar el Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento correspondiente a 2023. La Comisión sigue desempeñando un papel importante en el marco de gobierno de IAG, supervisando la gestión de riesgos, los controles internos, los informes financieros y no financieros, el cumplimiento de la auditoría interna y externa, al tiempo que supervisa de cerca el entorno macroeconómico y político y su impacto en el negocio y sus riesgos. Este informe les proporciona a ustedes y los demás grupos de interés una visión general de los asuntos clave considerados en 2023, así como una perspectiva de cómo la Comisión ha desempeñado sus responsabilidades y ha garantizado la integridad y cumplimiento del Informe y cuentas anuales de 2023, y confirmando que la información financiera

publicada por el Grupo es fidedigna, equilibrada y comprensible.

Durante 2023, la Comisión celebró cinco reuniones previstas y dos breves reuniones *ad hoc* (para debatir asuntos específicos como la eficacia del auditor). Los puntos clave tratados por la Comisión en el desempeño de sus responsabilidades de supervisión y sus áreas de atención se exponen con más detalle en el presente informe.

El Grupo se ha centrado durante 2023 en la reconexión con el mundo, la transformación, la vuelta de las operaciones a la capacidad anterior a la pandemia de COVID-19 y la mejora de la resiliencia. Como resultado, la Comisión ha prestado más atención a la gestión de riesgos, los controles internos y las implicaciones financieras de la aplicación de la estrategia. La rápida evolución de la

incertidumbre política y económica derivada de la guerra en Ucrania y las crisis de Medio Oriente, así como las continuas presiones inflacionistas y recesivas, han dado lugar a la necesidad de reevaluar constantemente el riesgo y la estrategia para garantizar que la dirección los haya reflejado en gestión de riesgos, las previsiones financieras, el plan estratégico financiero, la empresa en funcionamiento y las evaluaciones de viabilidad. Además, la seguridad digital es fundamental para la resiliencia operativa del Grupo, y las acciones de la dirección para mejorar los procesos y sistemas digitales y de TI han seguido siendo áreas clave de atención de la Comisión durante 2023.

A lo largo de 2023, he mantenido un diálogo con todos los miembros de la Comisión, la dirección y los auditores internos. Me he reunido con los "responsables del orden del día" junto con otros miembros de la Comisión antes de las reuniones de la misma, garantizando que la Comisión recibiera la información necesaria para poder orientar, cuestionar, asesorar y, cuando fuera necesario, tomar decisiones informadas. También me reuní periódicamente con los socios principales de nuestro auditor externo, KPMG, y con el Director de Auditoría del Grupo.

La Comisión vela por la fiabilidad de la información financiera del Grupo y por el cumplimiento de las leyes y reglamentos a través del marco de control interno, incluidos el maduro Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF) y los marcos de gestión de riesgos de todo el Grupo. A lo largo del año, la Comisión ha seguido de cerca la evolución y la respuesta de la dirección a la agenda de reforma empresarial propuesta en el Reino Unido, la revisión por parte del FRC del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido y la aprobación de la Ley sobre Delincuencia Económica y Transparencia Empresarial de 2023. Aunque algunos elementos de la propuesta de Reforma Corporativa y del Código no se están llevando adelante, la Comisión observó de que los principales aprendizajes de la dirección en la preparación de la adopción han dado lugar a mejoras y han reforzado la gobernanza y los controles del Grupo en la ausencia de medidas legislativas.

En 2023, la Comisión obtuvo evaluaciones externas independientes del programa de denuncia de irregularidades/canal de denuncia y de la madurez en materia de ética y cumplimiento del Grupo, llamando la atención de la dirección y de la Comisión sobre una serie de oportunidades de mejora. La dirección está preparando un programa abordar las conclusiones prioritarias señaladas. Esta será un área clave de atención para la Comisión en 2024, incluida la supervisión de la ejecución del programa de la dirección con el apoyo de Auditoría Interna.

Confío en que, a lo largo de 2023, nos hayamos asegurado de que: los principales retos y riesgos a los que se enfrenta el Grupo queden reflejados en los planes de auditoría externa e interna; se mantengan controles eficaces; se identifiquen y gestionen eficazmente los cambios en los factores que impulsan nuestros riesgos principales y emergentes; se cumplan todas las obligaciones reglamentarias y legales; y se sigan realizando juicios y estimaciones financieros sólidos.

Quisiera expresar mi sincero agradecimiento a todos los equipos pertinentes del Grupo y a los equipos de auditoría externa e interna por su apoyo a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en el desempeño de su cometido.

El Código español permite a un Consejero presidir la Comisión de Auditoría y Cumplimiento durante un máximo de cuatro años. Este informe, relativo a 2023, es por tanto mi último informe antes de que cese como Presidenta de la Comisión y de la Junta General de Accionistas de la Compañía en Septiembre de 2024.

Margaret Ewing

Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La composición, competencias y ámbito de actuación de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se regulan en el artículo 29 del Reglamento del Consejo, así como en el Reglamento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, ambos revisados y aprobados en febrero de 2021. Una copia de esta Normativa se encuentra en la página web de IAG. Tras la reciente publicación del Código de Gobierno Corporativo actualizado del Reino Unido, la Comisión revisará su normativa en el segundo semestre de 2024 y la actualizará en consecuencia para reflejar el código actualizado y otros avances relevantes que se espera que se publiquen en España.

Composición, competencias y asistencia de la Comisión

Las biografías detalladas de todos los miembros de la Comisión figuran en el presente informe anual. El Consejo está satisfecho de que la Comisión haya conservado las competencias pertinentes para sus responsabilidades generales, incluidas la posesión de una amplia gama de experiencia financiera, de auditoría, de gestión de riesgos y en los sectores y negocios pertinentes entre sus miembros, proporcionando la combinación adecuada de habilidades y experiencia, así como ofreciendo un desafío constructivo y apoyo a la gestión. El Consejo ha determinado que Margaret Ewing y Maurice Lam tienen experiencia financiera reciente y relevante, y el Consejo, a través de la Comisión de Nombramientos, seguirá revisando la composición de la Comisión para garantizar que las competencias y la experiencia de sus miembros se ajustan a la evolución de la Compañía.

Además del Secretario y la Vicesecretaria, asisten regularmente a las reuniones de la Comisión el Presidente, el Director de Auditoría del Grupo (que depende funcionalmente del Presidente de la Comisión) y representantes del auditor externo. Los miembros del Comité de Dirección, incluidos el Consejero Delegado, el Director Financiero, la Directora de Asesoría Jurídica del Grupo y el Director de Control Financiero del Grupo, fueron invitados a asistir a los puntos específicos del orden del día cuando fue necesario y pertinente.

Al final de cada reunión de la Comisión se celebró una sesión privada de sus miembros y durante el ejercicio la Comisión se reunió en privado en varias ocasiones con cada uno de los auditores externos e internos y con el Director Financiero.

Responsabilidades y actividades de la Comisión

Las principales responsabilidades de la Comisión son supervisar y ofrecer garantías al Consejo sobre la integridad y calidad de la información financiera, la eficacia de los mecanismos de auditoría y la solidez y el funcionamiento eficaz de los controles internos, los procesos de cumplimiento y gestión de riesgos y la prevención y detección del fraude. El orden del día de las reuniones de la Comisión se adapta para garantizar la inclusión de temas emergentes y permitir debates y revisiones *ad hoc*. A continuación, figura un resumen de las actividades de la Comisión durante 2023 y hasta la fecha de este informe.

Actividades de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Área de interés de la Comisión	Actividades
Información financiera	<ul style="list-style-type: none"> revisar, cuestionar y considerar las opiniones del auditor externo sobre las estimaciones contables significativas, los juicios y las políticas contables aplicadas en los estados financieros del Grupo y la correspondiente información y divulgación; revisar los estados financieros y los anuncios del Grupo para garantizar su integridad; y evaluar el proceso para confirmar y recomendar al Consejo que el Informe y cuentas anuales de 2023 sean justos, equilibrados y comprensibles.
Auditor externo	<ul style="list-style-type: none"> supervisar al auditor externo, prestando especial atención a la calidad, eficacia, independencia y objetividad de la auditoría para garantizar que se mantiene el rigor y el desafío del proceso de auditoría. En este informe, se detallan las actividades específicas que ha realizado la Comisión para supervisar la relación con KPMG y el proceso de auditoría.
Auditor interno	<ul style="list-style-type: none"> supervisar al auditor interno, prestando especial atención a las competencias y los recursos de auditoría interna, aprobando el plan de auditoría, revisando los resultados de la auditoría, supervisando la aplicación de las recomendaciones de auditoría y garantizando la independencia del equipo de auditoría interna. En este informe, se detallan las actividades específicas que ha realizado la Comisión con respecto a la auditoría interna.
Control interno sobre la información financiera (SCIIF)	<ul style="list-style-type: none"> considerar y cuestionar el análisis de riesgos por parte de la dirección en materia de información financiera, identificación de los controles financieros clave y documentación de los procesos contables; supervisar los procedimientos de control interno adoptados por la Compañía, para vigilar su cumplimiento; y examinar los resultados de las auditorías internas del SCIIF, considerar los resultados y conclusiones del auditor externo al respecto y seguir la evolución de la aplicación de las recomendaciones de auditoría internas y externas del SCIIF.
Gestión de Riesgos Empresariales (ERM)	<ul style="list-style-type: none"> revisar los riesgos principales y emergentes a los que se enfrenta el Grupo, incluida la obtención de garantías sobre la eficacia del sistema de control interno, las mitigaciones y el proceso de gestión de riesgos; revisar los resultados del Grupo con respecto a su apetito de riesgo y confirmar la evaluación de la dirección de que el Grupo ha aplicado medidas paliativas adecuadas u otros controles eficaces para garantizar que el Grupo opera dentro del apetito de riesgo (o del acordado) durante todo el periodo; revisar el enfoque adoptado por el Consejo para definir la mejora del apetito de riesgo del Grupo a la luz de la evolución del entorno en el que opera el Grupo; revisar y recomendar al Consejo la aprobación de la política de riesgos de ERM actualizada (que fue revisada por última vez revisado en 2017 para reflejar las orientaciones y los cambios en los Códigos de la CNMV y de Gobierno corporativo del Reino Unido). La Comisión revisará la Política cada cinco años, salvo que requiera una actualización anterior por cambios en la normativa; revisar el cumplimiento anual de la Política de Riesgos de ERM; revisar la evaluación del riesgo de fraude del Grupo y el diseño del marco de control interno para prevenir y detectar el fraude, incluidas la consideración de los controles clave y las actividades de garantía proporcionadas en todo el Grupo en relación con el riesgo de fraude financiero y no financiero; supervisar la gestión del riesgo de tesorería, incluidas la revisión de las políticas de cobertura de combustible y divisas del Grupo, las posiciones y la exposición de las contrapartes financieras, el cumplimiento de las políticas de tesorería y de gestión del riesgo financiero del Grupo y la consideración de las implicaciones del perfil de cobertura de combustible aprobado, dada la recuperación de la demanda y la significativa volatilidad de los precios del combustible, y garantizar su adecuación continuada en la gestión de estos riesgos así como la aprobación de las modificaciones de las políticas de tesorería relativas al riesgo de emisiones de carbono y al riesgo de inflación. supervisar la gestión del riesgo fiscal, en un entorno de creciente desafío, investigación y auditoría por parte de las autoridades fiscales de todo el mundo, incluida la auditoría en curso de la agencia tributaria británica sobre el tratamiento del IVA por parte de IAG Loyalty en la emisión y canje de Avios (que ha sido conforme con anteriores resoluciones de la agencia tributaria británica), y considerar la estrategia fiscal antes de recomendarla al Consejo para su aprobación y publicación en la página web de IAG.

Área de interés de la Comisión	Actividades
Legal y cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> revisar los programas del Grupo en materia de lucha contra el soborno, sanciones, competencia, privacidad y cumplimiento del Código Penal español, incluidos los últimos mapas de riesgos relacionados, las novedades normativas, los problemas identificados durante el año o que siguen vivos de años anteriores, las actividades clave del programa durante 2023 y las prioridades para 2024; revisar, en nombre del Consejo, los procedimientos independientes de denuncia de irregularidades facilitados por terceros del Grupo y el informe anual del Consejo General del Grupo sobre: la comunicación y el conocimiento (además de la confianza en) los mecanismos de denuncia de irregularidades del Grupo; los incidentes notificados a través de los canales externos de denuncia de irregularidades y los canales internos pertinentes, por categoría y naturaleza; cualquier tema o tendencia emergente; la puntualidad y la responsabilidad del seguimiento; y las investigaciones y medidas adoptadas para abordar las denuncias fundamentadas. considerar los informes sobre los litigios elaborados por el Consejo General, incluida la situación de los litigios civiles pendientes y potenciales (véase la nota 28 a los estados financieros).
TI, ciberdelincuencia y RGPD	<ul style="list-style-type: none"> revisar y monitorizar de los principales proyectos de mejora de la gestión de la ciberseguridad y la privacidad de los datos, incluidas las mejoras del modelo de gobernanza cibernética del Grupo, las enseñanzas extraídas de las recientes brechas de datos de proveedores terceros, la revisión de la gestión de riesgos de terceros (y la consiguiente mejora del enfoque de estos riesgos), la visibilidad del análisis de tendencias y la evaluación comparativa de datos externos para comprender mejor los avances del Grupo en la aplicación de sus planes de mejora. La Comisión asesoró la elaboración de un protocolo de actuación contra el bloqueo y secuestro de datos en cumplimiento de la normativa aplicable.
Información no financiera	<ul style="list-style-type: none"> revisar los procesos y la integridad de la información proporcionada en el Estado Consolidado de Información No Financiera del Grupo en cumplimiento con la Ley 11/2018, incluida la información sobre asuntos medioambientales, sociales, relacionados con los empleados y los derechos humanos, y recibir el informe y las conclusiones de aseguramiento limitado del auditor externo; revisar la integridad de la información y los datos con respecto a la sostenibilidad a largo plazo del Grupo y los riesgos y oportunidades relacionados con el clima, incluida la alineación del Grupo con las disposiciones del proceso TCFD, y el reflejo apropiado de las implicaciones del cambio climático en la estrategia, los estados financieros y las previsiones financieras y de flujos de caja del Grupo; y comprender el programa escalonado hacia la preparación para una garantía razonable de la información no financiera con respecto a las medidas clave y requeridas en materia de sostenibilidad y personal/plantilla y supervisar los importantes avances logrados, aprovechando la metodología establecida por el Grupo para aplicar los marcos de control interno, definiendo los controles, la rendición de cuentas y la gobernanza esenciales para lograr una garantía razonable efectiva.
Seguros	<ul style="list-style-type: none"> revisar la situación del Grupo en materia de seguros, incluidos los seguros generales y los seguros de responsabilidad de consejeros y ejecutivos, e informar al Consejo sobre la adecuación e idoneidad de la cobertura con respecto a los riesgos principales y emergentes del Grupo (reconociendo que no todos los riesgos son asegurables). Siguiendo la recomendación de la Comisión de 2022, en 2023 se creó un Comité Directivo de la Gobernanza de Seguros del Grupo, para mejorar la supervisión de la cobertura de seguros en todo el Grupo y ofrecer a la Comisión la garantía de que los seguros en todo el Grupo son adecuados y apropiados para los riesgos a los que se enfrenta la Compañía, así como para identificar nuevas oportunidades de apalancamiento de políticas en todo el Grupo e identificar nuevas áreas de riesgo y seguros.
Relaciones con los inversores	<ul style="list-style-type: none"> revisar el resumen y análisis por parte de la dirección de las opiniones de los inversores/analistas del Grupo, incluidas las recibidas tras el Día de los Mercados de Capitales de noviembre, en relación con las políticas contables, los riesgos y la información, para garantizar que se tienen en cuenta las opiniones de los inversores cuando es necesario; y considerar las opiniones de los inversores y analistas (así como las de otros analistas externos informados) sobre las perspectivas futuras del Grupo para garantizar que los escenarios e hipótesis aplicados en la revisión de la viabilidad del Grupo no se desajustan con las proyecciones externas.
Gobierno corporativo y otras cuestiones	<ul style="list-style-type: none"> revisar y recomendar al Consejo la adopción de modificaciones de las políticas pertinentes; y considerar y planificar las implicaciones de cualquier cambio en los requisitos de gobierno corporativo europeos, españoles o del Reino Unido, dentro de las competencias de la Comisión incluida la aprobación de UK Economic Crime and Corporate Transparency Act 2023.

Asuntos relevantes relacionados con la información financiera considerados por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La Comisión tiene en consideración cuestiones y riesgos importantes, incluidos los estratégicos, de negocio y operativos, financieros, de cumplimiento y reglamentarios, que puedan afectar materialmente a la integridad y exactitud de los anuncios de resultados financieros trimestrales o del Informe y cuentas anuales de 2023.

La Comisión también procuró garantizar que los informes del Grupo se ajusten a las últimas orientaciones y exigencias de los reguladores, que sean justos, equilibrados y comprensibles y que todos los asuntos divulgados e informados respondan a las necesidades en rápida evolución los grupos de interés del Grupo.

Los juicios contables, estimaciones, políticas contables y demás temas significativos considerados por la Comisión en relación con el Informe y cuentas anuales correspondientes al ejercicio

finalizado el 31 de diciembre de 2023 (incluidos los considerados como temas significativos de auditoría por el auditor externo y descritos en el Informe de auditoría independiente) se exponen en el cuadro siguiente. Después de un examen, cuestionamiento y debate en profundidad, ningún tema cuya conclusión haya dado lugar a un desacuerdo significativo entre la dirección, el auditor externo y la Comisión, ni cuestiones sin resolver que hayan tenido que remitirse al Consejo.

Asunto	Medida adoptada por la Comisión y resultado/medidas futuras
Evaluación del IVA en la emisión de Avios	<p>La Comisión recibió múltiples actualizaciones a lo largo de 2023 sobre el progreso de la revisión sustantiva de la agencia tributaria británica sobre si el IVA debía haber sido pagado en la emisión de Avios en contra de una decisión anterior emitida en 1997 y reconfirmada en 2011. Las conversaciones con la agencia tributaria británica están en curso y continuarán en 2024.</p> <p>Sobre la base de los hechos expuestos, la Comisión está de acuerdo con la afirmación de la dirección, confirmada por abogados y asesores fiscales externos, de que es posible, pero no probable, que la agencia tributaria británica (HMRC) mantenga sus evaluaciones iniciales. En consecuencia, la Comisión también está de acuerdo con el planteamiento de la dirección en relación con el Informe y cuentas anuales de 2023, en el sentido de que el asunto se presenta como un pasivo contingente y no se consigna ninguna provisión para este riesgo.</p> <p>La Comisión también cuestionó a la dirección la información facilitada en el Informe y cuentas anuales de 2023 y si dicha información permitía a los usuarios comprender suficientemente la situación de la revisión sustantiva de la agencia tributaria británica. Dado el número de escenarios posibles que podrían derivarse de la revisión sustantiva, la Comisión coincidió con la dirección y las conclusiones alcanzadas por el auditor externo en no dar una gama de exposiciones potenciales, ya que podría perjudicar seriamente la posición del Grupo.</p>
Reconocimiento de ingresos por programas de fidelización	<p>La Comisión se centró en el impacto del cambio de proveedor de modelizaciones actuariales de IAG Loyalty, incluido el cambio de especialista actuarial externo, sobre el <i>breakage</i> y las hipótesis que determinan el reconocimiento de ingresos por fidelización. Se aseguró a la Comisión que la migración reconfirmaba la adecuación de los pasivos de los regímenes de fidelización sin ajustes materiales como resultado de la transición.</p> <p>La Comisión está convencida de que las estimaciones relativas al Reconocimiento de Ingresos por fidelidad están debidamente respaldadas por hipótesis de gestión razonables y por las de un tercero experto independiente. La Comisión también ha tenido en cuenta las conclusiones del auditor externo, que había identificado el reconocimiento de ingresos por fidelidad como una cuestión clave de auditoría.</p>
Reconocimiento de ingresos por voucher	<p>La Comisión recibió actualizaciones trimestrales a lo largo de 2023 sobre las hipótesis de la dirección sobre el reconocimiento de ingresos relativos a los <i>vouchers</i> emitidos en relación con las condiciones durante e inmediatamente después de la pandemia de COVID-19, incluidas las emisiones, los reembolsos, las devoluciones y los importes reconocidos como <i>breakage</i>. Para los ejercicios cerrados a 31 de diciembre de 2022, 2021 y 2020, el Grupo no reconoció <i>breakage</i> de <i>vouchers</i>, pero dada la recuperación de COVID-19, junto con la disponibilidad de suficientes datos históricos de reembolso y vencimiento, el Grupo ha comenzado a reconocer el <i>breakage</i> en una población limitada del pasivo de <i>vouchers</i> durante 2023. La Comisión está de acuerdo con la evaluación de la dirección de que el <i>breakage</i> puede estimarse ahora de forma fiable y que no se producirá una reversión importante de los ingresos en periodos futuros como resultado de haber registrado el <i>breakage</i> durante 2023. La Comisión también reconoció que, dado que los <i>vouchers</i> empezaron a caducar contractualmente en 2023 y que la dirección ha estado tomando medidas para animar a los titulares de los <i>vouchers</i> a utilizarlos antes de que caduquen, el Grupo dispone de más datos para estimar y reconocer el <i>breakage</i> de los <i>vouchers</i> no canjeados durante 2024.</p>
Política contable del Grupo sobre el grandes reparaciones de aeronaves arrendadas	<p>A lo largo de 2023, la dirección presentó a la Comisión un análisis detallado de las políticas contables, en respuesta a las consultas de la CNMV, con respecto a los eventos de grandes reparaciones en aeronaves propias y arrendadas, incluida la evaluación comparativa entre pares, las orientaciones del sector y el análisis de alternativas de políticas contables alternativas. En particular, para las aeronaves arrendadas, las NIIF no proporcionan orientación específica sobre cómo contabilizar las grandes reparaciones y si se debe adoptar un enfoque de provisiones, según el cual las provisiones para tales eventos de reparaciones se acumulan con el tiempo a través del uso del activo, o aplicar el enfoque de los componentes de grandes reparaciones, se capitaliza y amortiza hasta que se produzca el siguiente evento o hasta el final del arrendamiento, lo que ocurra primero, el evento o el final del arrendamiento. La Comisión se mostró de acuerdo con seguir aplicando la actual política contable de aplicar el enfoque de las provisiones.</p>

Otras cuestiones relevantes consideradas

A continuación, se exponen otros asuntos clave examinados por la Comisión.

Asunto	Medida adoptada por la Comisión y resultado/medidas futuras
Evaluaciones de viabilidad y de empresa en funcionamiento	<p>A lo largo del ejercicio y al finalizar el Informe y cuentas anuales de 2023, la Comisión ha seguido examinando y cuestionando enérgicamente la evaluación de empresa en funcionamiento y la evaluación de la viabilidad efectuados por la dirección, incluido el análisis de apoyo.</p> <p>La Comisión se sintió reconfortada por la evaluación de la dirección en 2023 y la actualización de sus previsiones trienales, como parte del plan financiero hasta el 31 de diciembre de 2026. La revisión de los supuestos y juicios críticos de estimación aplicados en relación con las previsiones de flujos de efectivo a corto, medio y largo plazo, incluidas las implicaciones del cambio climático cuando repercutían en el periodo de referencia, tranquilizó a la Comisión. Muchos de los supuestos y juicios se basan en acontecimientos que escapan al control del Grupo, incluidas las influencias políticas y económicas, como las guerras en Ucrania y Oriente Medio, la volatilidad de los precios del combustible y los elevados tipos de interés e inflación.</p> <p>La sección de la declaración de viabilidad de este informe anual proporciona detalles sobre el la Hipótesis de Referencia y la Hipótesis Pesimista aplicados para evaluar la idoneidad de la declaración de viabilidad del Consejo y la evaluación del Principio contable de empresa en funcionamiento. La Comisión cuestionó enérgicamente las hipótesis aplicadas en las proyecciones de la dirección sobre la Hipótesis de Referencia y la Hipótesis Pesimista (asegurándose de que la Hipótesis Pesimista reflejaba hipótesis adecuadamente severas pero verosímiles) y revisó los resultados y conclusiones del auditor externo al respecto. La Comisión también examinó escenarios negativos alternativos, pero la Hipótesis Pesimista presentaba el escenario más grave pero plausible.</p> <p>La Comisión recomendó al Consejo que incluyera la declaración de empresa en funcionamiento y en el informe de gestión intermedio en el anuncio de resultados semestrales de 2023 y en el Informe y cuentas anuales de 2023, así como la declaración de viabilidad en el Informe y cuentas anuales de 2023.</p>
Procedimientos en materia de fraude	<p>La Comisión examinó el informe de la dirección sobre el marco de prevención del fraude del Grupo, incluida la evaluación anual del riesgo de fraude y los principales controles y líneas de defensa establecidos para prevenir y detectar el fraude. La Comisión observó una buena concordancia entre la evaluación del riesgo y el mapa de garantías, incluidas las líneas de defensa, y se mostró satisfecha de que el plan de auditoría interna aprobado cubriera los principales controles antifraude de la información financiera, así como las auditorías dirigidas a riesgos de fraude específicos en todo el Grupo durante este periodo.</p> <p>Tras la aprobación real de la UK Economic Crime and Corporate Transparency Act 2023, la Comisión supervisará de cerca las directrices de aplicación, gran parte de las cuales requerirán legislación secundaria adicional prevista para los próximos 12-24 meses. La Comisión también supervisará la respuesta de la dirección a las directrices, en particular en lo que respecta a los procedimientos razonables establecidos para prevenir el fraude y las mejoras necesarias en el marco de prevención del fraude del Grupo.</p> <p>En nombre de Consejo, la Comisión continuará supervisando cuidadosamente el fraude y los controles internos, incluidas la consideración de la revisión de auditoría reforzada de los controles de fraude y las opiniones del auditor externo, los resultados de las auditorías anuales de SCIIF y los resultados de una serie de auditorías internas de control antifraude focalizadas.</p>
Cartas y solicitudes de información de la CNMV	<p>En abril de 2023, la Sociedad recibió una carta de la CNMV, en la que se solicitaba que para cada publicación trimestral de resultados y presentaciones de resultados asociadas, la Sociedad incluyera una definición de cada Medida alternativa de rendimiento (MAR) y que se asegurara de que no se diera a dichas MAR una importancia indebida sobre las medidas comunicadas con arreglo a las NIIF. No se propusieron ni se solicitaron cambios en relación con el Informe y cuentas anuales. La Comisión revisó y estuvo de acuerdo con las mejoras introducidas en las publicaciones trimestrales de resultados y en las presentaciones de resultados asociadas, como consecuencia de la carta de comentarios y, tras recabar la opinión del auditor externo, con las respuestas de la dirección a la carta, que se presentó en mayo de 2023. La CNMV ha aceptado la respuesta y las mejoras de IAG.</p> <p>En mayo de 2023 la Sociedad recibió una segunda carta de la CNMV, solicitando determinada información y aclaraciones relativas a cuestiones contables y desgloses en el Informe y cuentas anuales 2022 del Grupo, ninguna de las cuales se consideró significativa. La Comisión revisó y dio su conformidad a las mejoras introducidas en el Informe y cuentas anuales como consecuencia de la carta de comentarios y, tras recabar la opinión del auditor externo, a las respuestas de la dirección a la carta, que fueron presentadas en julio de 2023. La CNMV ha aceptado la respuesta de IAG y las mejoras propuestas que se reflejan en el Informe y cuentas anuales de 2023.</p> <p>A lo largo de 2023, la Sociedad ha recibido varias consultas de la CNMV, solicitando información y aclaraciones relativas a las políticas contables de la Sociedad para eventos de grandes de reparaciones para aeronaves tanto propias como arrendadas. Al elaborar sus respuestas, la dirección incorporó: (i) un análisis detallado de sus políticas contables actuales; (ii) la evaluación comparativa de las políticas contables de sus homólogos; (iii) la consideración de la orientación del sector; y (iv) la consideración de políticas contables alternativas. La Comisión revisó y estuvo de acuerdo con las respuestas de la dirección a las consultas mencionadas. A 31 de diciembre de 2023 y hasta la fecha de este informe, la correspondencia con la CNMV sigue en curso y el Grupo sigue comprometándose en esta compleja área de la contabilidad.</p>

Asunto	Medida adoptada por la Comisión y resultado/medidas futuras
Gobierno corporativo y reforma de la auditoría	<p>A lo largo de 2023, la Comisión siguió de cerca la evolución y las consultas en curso en relación con el programa de reforma del gobierno corporativo de Reino Unido, la revisión por el FRC del Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido y la aprobación de Ley sobre Delincuencia Económica y Transparencia Empresarial de 2023. En mayo, la Comisión recibió información detallada (por parte del auditor externo) sobre las propuestas de reforma del Código de Gobierno Corporativo británico y de la FRC, y la dirección presentó sus planes y calendarios propuestos para adoptar las diversas iniciativas de gobierno corporativo, así como una visión de las iniciativas ya implantadas en el marco de gobierno corporativo español del Grupo.</p> <p>Aunque la reforma del Código de Gobierno Corporativo propuesta por el gobierno británico y algunos elementos del Código propuestos no seguirán adelante, la Comisión ha seguido centrándose en mantener unos sólidos marcos de control interno y gobierno. Las principales enseñanzas extraídas en la preparación para la adopción por parte de la dirección estén dando lugar a mejoras del control, una mayor garantía de la transparencia y un fortalecimiento de los marcos de gobierno del Grupo.</p> <p>La Comisión considera que la dirección está bien situada para adoptar las nuevas disposiciones del Código de Gobierno corporativo británico revisado, y en su caso, la legislación de aplicación, específicamente en relación con el "fallo en la prevención del fraude" prevista para 2024. Durante 2024, la Comisión revisará el estado de estas reformas y los planes de la dirección y de la Comisión para garantizar su pleno cumplimiento de acuerdo con el relevante calendario reglamentario y legal.</p>
Información no financiera y de medio ambiente	<p>Junto con la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, la Comisión desempeña un papel clave en la administración de los requisitos reglamentarios de información no financiera, en particular los relativos a los datos sobre la plantilla y los riesgos y oportunidades relacionados con el clima. Esta Comisión está satisfecha con los importantes avances de la dirección en el diseño y la documentación de los controles internos sobre la información no financiera (ICNFR) en todo el Grupo para garantizar la existencia de procesos y controles sólidos que permitan obtener datos fiables.</p> <p>A petición de la Comisión, en 2023 se llevaron a cabo auditorías internas adicionales de los procesos y controles de la información no financiera, con el fin de informar sobre el impulso de la dirección para mejorar el marco del ICNFR. Las auditorías del ICNFR continuarán en 2024 para garantizar a la Comisión que los nuevos controles implantados funcionan eficazmente.</p> <p>La Comisión siguió recibiendo actualizaciones periódicas en relación con las declaraciones sobre información no financiera y diversidad (elaboradas en cumplimiento de los requisitos de la Ley 11/2018), así como la demostración por parte de la dirección de la estrecha alineación con los marcos clave de sostenibilidad, incluido el TCFD. La Comisión también examinó los informes de garantía limitada de KPMG sobre la información no financiera del Grupo, incluido el cumplimiento de la TCFD y la taxonomía de la UE.</p>
Marco de propensión al riesgo	<p>A comienzos de 2023, el Consejo (con el apoyo de la dirección) introdujo un nuevo marco de apetito de riesgo que establecía tolerancias a lo largo del periodo del plan de negocio y permitía la consideración de compensaciones para facilitar la priorización de iniciativas para gestionar las oportunidades y el riesgo dentro de las tolerancias de apetito definidas.</p> <p>La Comisión recibió información actualizada de la dirección en diciembre sobre los resultados del Grupo con respecto a las tolerancias de apetito establecidas a principios de 2023. La Comisión está satisfecha de que el nuevo marco esté en consonancia con la estrategia del Grupo revisada y aprobada por el Consejo en septiembre de 2023, y de que el Grupo haya seguido actuando y ejecutando iniciativas a lo largo de 2023 según lo previsto para atenuar los riesgos tal como se establece en sus declaraciones marco.</p> <p>Tras la reunión del consejo de Estrategia celebrada en septiembre de 2023, se celebraron debates con cada uno de los miembros del Consejo en noviembre para reevaluar su apetito a la luz del actual entorno de riesgos, la estrategia actualizada del Grupo y los resultados del Grupo en 2023, que se aplicarán durante 2024 y se debatieron y acordaron en la reunión del Consejo de diciembre.</p>
Conformidad	<p>La Comisión reconoce el papel fundamental que desempeña el cumplimiento normativo en la defensa de las normas éticas más estrictas en todo el Grupo. En junio de 2023 se nombró a un Responsable de Cumplimiento y Ética del Grupo. La Comisión solicitó que se llevara a cabo una revisión independiente tanto de las disposiciones y la cultura de denuncia de irregularidades del Grupo como de la madurez de las capacidades generales de ética y cumplimiento. Además de recibir la actualización anual de cumplimiento por parte de la dirección, en diciembre Deloitte presentó las conclusiones de su evaluación independiente, incluidas las áreas que considera oportunidades de mejora en todo el Grupo. La dirección está preparando su respuesta y sus planes para abordar las recomendaciones, y esta será una área clave de atención para la Comisión durante 2024 y 2025.</p>

La Comisión seguirá recibiendo periódicamente información actualizada sobre todos estos asuntos en 2024.

Control interno sobre la información financiera

El Consejo de Administración es el responsable último de la supervisión de la existencia y eficacia del Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF). El Consejo ha delegado la responsabilidad del desarrollo de controles eficaces en el Consejero Delegado y la supervisión de la eficacia de dichos controles en la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

La supervisión y auditoría del SCIIF del Grupo es madura y está bien integrada en todo el Grupo, abarcando los procesos aplicados por la Compañía, Aer Lingus, British Airways, IAG GBS, IAG Loyalty, Iberia y Vueling, y los procesos realizados por IAG GBS e IAG Cargo en nombre de las compañías operadoras. Esto permite a la Comisión evaluar y supervisar la gestión del riesgo de información financiera de IAG y validar el enfoque del Grupo para cumplir con las recomendaciones del SCIIF de la CNMV.

En 2023, la Comisión revisó los resultados de las auditorías internas y la auditoría externa del SCIIF (que incluía los controles generales de TI). A pesar del retorno a las condiciones operativas anteriores a la pandemia de COVID-19 en 2023, no se identificaron deficiencias importantes o significativas no subsanadas que pudieran afectar a la integridad de los estados financieros, y la dirección siguió mejorando el entorno de control en todo el Grupo. La Comisión también siguió la evolución de las recomendaciones de auditoría interna para subsanar las deficiencias identificadas.

Auditoría interna

Las actividades de la Comisión durante 2023 en relación con la función de Auditoría Interna incluyeron:

- revisar y aprobar el plan de auditoría interna para 2023 y el plan para el primer semestre de 2024 (incluidos los recursos y el presupuesto para designar a los especialistas externos adecuados y contratar recursos permanentes adicionales cuando sea necesario para garantizar que la función cuenta con los recursos apropiados para proporcionar el nivel necesario de garantía sobre los principales riesgos, procesos y controles en todo el Grupo). Esto incluye garantizar que el plan 2023 siga centrándose en el riesgo de fraude, asegurando al mismo tiempo la cobertura de riesgos específicos, como la ciberseguridad, los programas de transformación informática, la información no financiera y el cumplimiento de los requisitos del SCIIF y del Código Penal español;
- revisar las principales conclusiones de auditoría, debatir la calidad y puntualidad de las respuestas de la dirección, supervisar la resolución de las cuestiones planteadas y solicitar una revisión de auditoría adicional de determinadas deficiencias o problemas identificados por la auditoría interna, una vez que la dirección ha tomado medidas para subsanarlos. En los casos en que las conclusiones de una auditoría interna se han calificado de muy deficientes, se ha pedido a los directivos responsables que presenten personalmente sus planes y avances en la aplicación de las recomendaciones de la auditoría y las medidas requeridas, lo que refleja la importancia que la Comisión atribuye a las auditorías internas y a sus conclusiones;

- celebrar reuniones periódicas a lo largo del año entre la Comisión, el Director de Auditoría del Grupo y los socios de auditoría externa, así como la garantía de que el Director de Auditoría del Grupo se siente capaz de plantear cualquier preocupación de manera informal y directa a la Presidenta de la Comisión;
- supervisar y proteger la independencia y la posición de la auditoría interna dentro del Grupo, garantizando su capacidad para influir y participar en los niveles más altos de IAG y de todas las funciones y compañías operadoras, así como involucrarse estrechamente en los debates del Grupo sobre riesgos; y
- realizar una evaluación de la eficacia con los principales grupos de interés en diciembre de 2023.

La Comisión está satisfecha de que la ejecución de la estrategia y el plan de auditoría interna aprobados ofrezcan garantías oportunas y adecuadas sobre la eficacia de los controles establecidos para gestionar con éxito y eficacia los aspectos de los principales riesgos relevantes del Grupo (es decir, aquellos que pueden ser objeto de una revisión de auditoría).

Auditoría externa

Información clave sobre el auditor externo

Última licitación	2019 - enero 2020
Año de transición	2020
Aprobación por parte de la JGA del auditor actual (por tres años hasta el 31 de diciembre)	Septiembre de 2020
Primer Informe anual auditado	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2021
Próxima licitación de auditoría exigida por la normativa	Para el nombramiento efectivo para el ejercicio que finaliza el 31 de diciembre de 2031

A lo largo de todo el año, la Comisión colaboró con KPMG, y los socios de KPMG asistieron a todas las reuniones de la Comisión. Tras la finalización de la auditoría de 2022, el socio auditor principal del Reino Unido se jubiló y Paul Nichols fue nombrado socio auditor principal de KPMG en el Reino Unido, tras sus actividades de seguimiento y transición durante 2022.

A lo largo del año, la Presidenta de la Comisión se reunió frecuentemente con el Grupo y con los principales socios auditores para examinar la evolución del Grupo, los avances de la auditoría, los informes previstos y los resultados de la auditoría. Las principales actividades de la Comisión en relación con su interacción con KPMG fueron las siguientes:

- revisar los acuerdos y el plan de auditoría del tercer año de KPMG y supervisión de los avances a lo largo de 2023;
- aprobar el plan y la estrategia de auditoría externa para 2023, incluida la consideración del alcance, el enfoque y la metodología, los riesgos de auditoría emergentes específicos del sector y del Grupo y la importancia relativa, así como supervisar la ejecución del plan de auditoría, incluida la recepción de informes periódicos de KPMG, los avances con respecto al plan en lo que se refiere a juicios clave, cuestiones de auditoría y cualquier deficiencia significativa detectada en el entorno de control interno;
- debatir, antes de proponer la recomendación de los estados financieros al Consejo para su aprobación, de los resultados de la auditoría, incluidas las diferencias de auditoría, y las observaciones sobre controles internos, operaciones y recursos (aquí se incluye cuestionar las conclusiones de los auditores sobre el reconocimiento de ingresos por bonos que se comentan en los asuntos significativos de información financiera);
- realizar una evaluación de la eficacia y la independencia de KPMG, incluida la calidad de la auditoría de 2023 (a lo largo del año), la aplicación de las oportunidades de mejora identificadas en la evaluación de la eficacia de 2022 y la revisión y aprobación de los honorarios y el mandato; y

- revisar y aprobar los gastos en servicios distintos a los de la auditoría para 2023 en relación con la política y las orientaciones sobre límites determinadas previamente, así como revisar y aprobar las orientaciones y expectativas relativas a los límites de los servicios distintos a los de la auditoría para 2024.

Alcance, materialidad y ejecución de la auditoría externa

La Comisión debatió y acordó con KPMG en mayo el alcance de la auditoría, incluido el plan de revisión intermedia (que comprende pruebas de auditoría, procedimientos de aseguramiento de riesgos, recorridos por los procesos, pruebas de control y rutinas de datos y análisis) y la garantía de que la estrategia de auditoría era sólida y se basaba en la evaluación por el auditor de los principales riesgos del Grupo, en particular los que son significativos para la auditoría. KPMG explicó a la Comisión las pruebas clave que tenía previsto realizar en las áreas de auditoría de mayor riesgo identificadas que podrían dar lugar a incorrecciones materiales en los estados financieros e influir significativamente en el plan de auditoría. El auditor y la Comisión confirmaron que compartían la comprensión de estos riesgos y de las principales cuestiones de auditoría, como el reconocimiento de ingresos de pasaje, el valor contable de los activos materiales e inmateriales y la forma en que debían tenerse en cuenta en el enfoque de auditoría. Durante el cuarto trimestre, KPMG confirmó que, como resultado de la previsión de los resultados comerciales del Grupo y el margen sobre el valor de uso, el riesgo de deterioro de los activos ya no se consideraba un riesgo significativo de auditoría.

El auditor confirmó que el 100% (2022: 99%) de los Ingresos previstos del Grupo y el 95% (2022: 95%) de los Activos totales previstos del Grupo se someterían a una auditoría de alcance total. Después de preguntar al auditor externo si era necesario un nivel de cobertura tan elevado, la Comisión convino en que el enfoque era adecuado y debía proporcionar al Consejo un alto nivel de garantía respecto a la integridad de los estados financieros, y posteriormente aprobó el plan de auditoría, reconociendo que el plan evolucionaría a medida que concluyera el ejercicio para reflejar cualquier cambio de circunstancias o perspectivas.

La Comisión convino con KPMG, al considerar la exactitud de la información financiera, la magnitud de los errores contables de menor importancia que debían señalarse a la atención de la Comisión y los importes que sería necesario ajustar para que los estados financieros ofrecieran una imagen fiel. La Comisión se mostró de acuerdo con la materialidad de planificación basada en los resultados previstos para 2023, que la Comisión y el auditor mantuvieron bajo revisión durante el último trimestre de 2023 y las fases finales de la auditoría de 2023.

Calidad y eficacia del auditor externo

La Comisión está muy centrada en la calidad y la eficacia de la auditoría, que se revisa de forma continua para garantizar que se mantiene el rigor y la exigencia del proceso de auditoría externa. La Comisión recibió información actualizada de KPMG en cinco de sus reuniones, lo que le permitió evaluar y medir la calidad de la auditoría mediante el seguimiento periódico de las comunicaciones del auditor con la dirección y la Comisión, incluidos el debate y el cuestionamiento durante las reuniones de la Comisión, el cumplimiento de las directrices normativas, éticas y profesionales pertinentes y la evaluación continua de las cualificaciones del equipo de auditoría, la experiencia, los recursos, el rendimiento de los socios y la eficacia del proceso de auditoría. La evaluación de la Comisión incluyó, además de su propia evaluación independiente, una encuesta y un debate detallado con los principales ejecutivos y el personal financiero, lo que demostró que la auditoría externa de 2023 se consideraba eficaz, sólida y de buena calidad. La evaluación independiente de la Comisión tuvo en cuenta la calidad general de la auditoría, en particular si el auditor mostró un nivel adecuado de cuestionamiento y escepticismo en su trabajo y en sus relaciones con la dirección, así como la independencia de KPMG.

La Comisión también evaluó la profundidad de la revisión y el nivel de cuestionamiento proporcionado por el auditor externo sobre las políticas contables significativas, juicios y estimaciones realizadas por la dirección. La Comisión consideró que KPMG había cuestionado enérgicamente a la dirección en relación con juicios y estimaciones clave, tratamientos contables y divulgaciones, por ejemplo, en relación con el reconocimiento de ingresos de los programas de fidelización, en el que el cuestionamiento de KPMG incluyó una evaluación de la eficacia del experto de la dirección, la transición a un nuevo experto y las modelizaciones. Las observaciones y conclusiones de la Comisión al respecto se recogen en el presente informe.

Además de la evaluación anual y la revisión periódica de los informes presentados a la Comisión y de las observaciones y comentarios sobre las prácticas de trabajo del equipo de auditoría de KPMG, la Comisión emprendió una evaluación continua de la calidad y la eficacia de la auditoría externa que, entre otros aspectos, abarcó lo siguiente:

- La Comisión supervisó los términos formales de contratación con el auditor y, tras un importante cuestionamiento por parte de la dirección en cuanto a la composición y cuantía del aumento de honorarios propuesto, acordó los honorarios de auditoría. KPMG aseguró a la Comisión que, a pesar de un aumento significativo en comparación con los honorarios de 2020, 2021 y 2022, los honorarios aprobados para 2023 se situaban en un nivel adecuado para el alcance de la auditoría y permitían realizar una auditoría de calidad.
- Los informes del auditor externo se revisaron durante todas las reuniones de la Comisión en 2023 y de nuevo en la reunión de la Comisión de febrero de 2024, abarcando: las conclusiones de la revisión de los resultados del Grupo para el semestre; las actualizaciones de la planificación de la auditoría; los resultados provisionales de la auditoría (incluidos los de la revisión de los controles generales clave de TI pertinentes); la actualización de los progresos para los asuntos de final de año; y el informe final para los asuntos de final de año.

- KPMG asistió a todas las reuniones de la Comisión durante el ejercicio para responder a cualquier pregunta que la Comisión tuviera al margen de estas actualizaciones formales.
- Se consideraron las conclusiones más recientes de la revisión de la calidad de la Auditoría del FRC en relación con KPMG como empresa, así como las conclusiones específicas referentes a las auditorías dirigidas por los principales socios auditores a IAG.

Evaluando todos los aspectos de la auditoría realizada a lo largo del ejercicio, la Comisión ha llegado a la conclusión de que la auditoría de KPMG ha sido rigurosa, exigente y sólida, y que su enfoque ha proporcionado una opinión de auditoría fiable con una expectativa razonable de detectar errores materiales, irregularidades y fraudes materiales. La Comisión considera que la auditoría externa ha sido eficaz y de gran calidad.

Licitación de auditoría externa y transición

2021

Primer año de auditoría de KPMG después de la elección aprobada por los accionistas en 2020 para los ejercicios 2021, 2022 y 2023

2024

Nuevo nombramiento de KPMG para ser considerado y aprobado por los accionistas para el ejercicio que finaliza el 31 de diciembre de 2024 y anualmente a partir de entonces

2025

Nombramiento obligatorio del nuevo socio principal de auditoría externa española (KPMG) para su aprobación en el ejercicio financiero de 2026

2030

Para cumplir la Ley 22/2015 española, se requerirá una licitación competitiva para el nombramiento de auditor efectivo para el año a 31 de diciembre de 2031

Para cumplir con la Ley española 22/2015, la Comisión llevó a cabo un proceso de licitación de auditoría que concluyó en enero de 2020. Tras el nombramiento de KPMG (por los accionistas) como auditor externo de la Compañía en 2020 para los años 2021, 2022 y 2023, la Comisión ha revisado y supervisado la implementación de los planes de transición y auditoría de KPMG, así como la ejecución de dichos planes a lo largo de 2023. La Comisión examinó y recomendó al Consejo la renovación del nombramiento de KPMG para 2024.

Servicios distintos a los de la auditoría e independencia del auditor externo

El gasto en servicios distintos a los de la auditoría de 2023 estuvo dentro del objetivo máximo total y fue de 1.807.000 euros. La Comisión concluyó que KPMG es independiente, teniendo en cuenta el nivel y la naturaleza de los servicios prestados que son distintos a los de la auditoría prestados.

Características principales de la política de servicios distintos a los de la auditoría de IAG

Aprobación previa	Todos los servicios distintos a los de la auditoría requieren una aprobación previa de conformidad con el cuadro que figura a continuación para garantizar que los servicios aprobados sean coherentes con la política de servicios de otra índole de IAG referente a servicios permitidos. Este proceso garantiza que todos los servicios entran dentro del ámbito de los servicios permitidos y preaprobados por la Comisión y no representa una delegación de autoridad para la preaprobación.	
	Valor	Aprobación previa
	Más de 100.000 euros	Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Director Financiero
	Entre 30.000 y 100.000 euros	Director Financiero y Director de Auditoría del Grupo
	Menos de 30.000 euros	Director de Auditoría del Grupo
Límite de honorarios	Se ha fijado un importe orientativo para garantizar que los honorarios totales pagaderos por servicios distintos a los de la auditoría no superen el 70% de los honorarios anuales de auditoría. El valor global de los honorarios por trabajos se aborda mediante un objetivo máximo anual para 2023 de 2,4 millones de euros, con una asignación adicional de hasta 1,5 millones de euros para grandes proyectos en los que el auditor externo ocupa una posición única para realizar la tarea. La Comisión examina trimestralmente la naturaleza y el volumen de los servicios que presta el auditor externo distintos a los de la auditoría.	
Prohibiciones	La política de IAG incluye una lista de los servicios distintos a los de la auditoría que están permitidos de conformidad con las Normas éticas revisadas del FRC 2019. Cualquier servicio que no figure en esta lista está prohibido. Todos los servicios distintos a los de la auditoría superiores a 100.000 euros se someten a concurso con otros proveedores, de acuerdo con la política de contratación del Grupo, salvo que las competencias y la experiencia del auditor externo lo conviertan en el único proveedor adecuado.	

En la nota 7 a los estados financieros del Grupo pueden consultarse los datos sobre los honorarios abonados al auditor externo en el ejercicio.

Informe de la Comisión de Retribuciones



Heather Ann McSharry

Presidenta de la Comisión de Retribuciones

Miembros de la Comisión

Miembros de la Comisión	Fecha de su nombramiento
Heather Ann McSharry (Presidenta)	31 de diciembre de 2020
Eva Castillo	31 de diciembre de 2020
Emilio Saracho	20 de junio de 2019
Nicola Shaw	1 de enero de 2018

Estimado/a Accionista

Me es grato presentar, en nombre del Consejo, nuestro Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2023. Este informe incluye: (i) nuestro Informe Anual de Remuneraciones de 2023, en el que se detalla cómo se ha aplicado la vigente Política de Remuneración de los Consejeros a lo largo de 2023 y el planteamiento propuesto para 2024; y (ii) nuestra propuesta para la Política de Remuneración de los Consejeros que está previsto que empiece a aplicarse a partir de la fecha de la Junta de Accionistas de 2024 en línea con el ciclo trianual del Reino Unido y con la normativa española en materia de remuneraciones.

Ha sido un año importante para IAG, en el que el Grupo ha continuado su fuerte recuperación tras un período muy difícil, obteniendo buenos resultados financieros y habiendo comunicado nuestros planes estratégicos y de transformación al mercado. Teniendo en cuenta este contexto, la Comisión siguió supervisando la aplicación de la Política de Remuneración durante

el período, centrándose en particular en nuestro actual marco de remuneración y su posible evolución a corto y medio plazo. En el desempeño de sus responsabilidades, la Comisión ha sido consciente de la necesidad de seguir atrayendo, reteniendo e incentivando a los altos directivos en lo que ha seguido siendo un mercado laboral dinámico y limitado, teniendo siempre en cuenta la amplia experiencia de la plantilla, nuestros accionistas y demás grupos de interés.

Desempeño en 2023

IAG obtuvo unos sólidos beneficios de operaciones mientras seguimos transformando nuestros negocios para ofrecer márgenes operativos y rentabilidad del capital invertido. Este resultado se tradujo en una fuerte generación de efectivo durante el año, incrementando nuestro balance de cuentas con un apalancamiento neto dentro del rango objetivo de IAG y la mejora en la calificación crediticia, permitiéndonos invertir en mejorar la experiencia de nuestros clientes.

Los resultados del Grupo se han dado en un contexto de continua incertidumbre impulsada por el entorno macroeconómico y geopolítico.

- 3.507 millones de euros de beneficio de operaciones antes de partidas excepcionales;
- Capacidad recuperada al 95,7% de los niveles de 2019 y más de 115 millones de pasajeros transportados;
- Fortalecimiento significativo de nuestro balance, reduciendo la deuda bruta en 3.900 millones de euros a finales del año;
- Esta mejor posición financiera nos ha permitido invertir en nuestros clientes y marcas, productos, servicios y TI, además de añadir 32 nuevas aeronaves a la flota; y
- Fuerte avance hacia el objetivo de eficiencia de carbono para 2025, pues IAG sigue ocupando una posición de liderazgo en sostenibilidad dentro de la industria.

Experiencia de la plantilla

Nuestro personal es la base de toda nuestra actividad y su esfuerzo ha sido clave para los buenos resultados que hemos logrado este año. En nombre de la Comisión, me gustaría aprovechar esta oportunidad para agradecer a nuestros empleados de todo el Grupo por su esfuerzo, flexibilidad y compromiso.

Nuestro desempeño financiero nos ha permitido efectuar una mayor inversión en nuestro personal y hemos seguido centrados en hacer de IAG una empresa justa y enriquecedora, que facilite el desarrollo y el éxito de las personas que trabajan en ella. En 2023, nuestras compañías operadoras realizaron inversiones destinadas a mejorar la experiencia y los planes de prestaciones de nuestros empleados. Esto se ha traducido en ofertas de prestaciones flexibles, ofertas de salud física y mental y apoyo al bienestar económico.

Con relación a la remuneración de la plantilla, en todas nuestras compañías operadoras, casi el 90% de nuestros empleados están cubiertos por convenios colectivos, muchos de los cuales se han revisado durante 2023. Cada compañía operadora ha tratado de alcanzar convenios colectivos que apoyen mejor a los compañeros, además de garantizar que el negocio y la retribución sigan siendo competitivos y sostenibles.

La Comisión se ha mantenido al corriente de la experiencia de la plantilla y en particular de las medidas de apoyo que las compañías operadoras han adoptado para ayudar a los empleados a hacer frente a los desafíos derivados del coste de la vida y para su bienestar en general. Todos los miembros de la Comisión participan en el programa de compromiso con el personal, y también han aprovechado esta oportunidad para comprometerse con el personal en materia de remuneración.

La Comisión ha utilizado estos conocimientos para garantizar que las decisiones sobre la remuneración de los ejecutivos tengan en cuenta el punto de vista de nuestra plantilla y reflejen las expectativas de todos nuestros grupos de interés.

Resultado del incentivo anual de 2023

El marco de nuestro incentivo anual no ha experimentado ningún cambio en 2023. El 60% del incentivo anual se basó en el beneficio de explotación antes de partidas extraordinarias, el 20% en el NPS de los clientes, el 10% en la eficiencia de carbono y el 10% en los objetivos estratégicos y personales.

Estos indicadores elegidos reflejan las prioridades más importantes del Grupo para el ejercicio, con especial énfasis en el sólido desempeño financiero, la mejor experiencia para nuestros clientes y la importancia estratégica de los criterios ASG y de la sostenibilidad para el Grupo.

El plan de incentivos anuales se ha ejecutado de acuerdo con nuestra Política de Remuneración y refleja el éxito de la estrategia que hemos aplicado en el ejercicio. Sobre la base de estos indicadores, el incentivo anual resultante fue del 82,9% del máximo. Mientras que el resultado de nuestra medida de clientes está por debajo del objetivo, obtuvimos buenos resultados respecto a nuestras medidas financieras y de carbono, alcanzando en ambos casos un rendimiento óptimo. El cliente sigue siendo una importante esfera de interés para tanto el equipo directivo como para el Consejo. IAG está comprometido en ofrecer la mejor experiencia de atención al cliente y el Grupo seguirá invirtiendo para seguir mejorándola. En la sección sobre la retribución variable se incluye información completa acerca del cumplimiento de los objetivos.

El 50% del incentivo del consejero ejecutivo se diferirá en forma de acciones por un periodo de tres años.

Consolidación del Plan de acciones restringidas de 2021 (RSP)

La primera asignación de derechos sobre acciones restringidas se efectuó en junio de 2021 y se consolidará en junio de 2024. En previsión de esta consolidación, la Comisión evaluó el fundamento discrecional que justifica la consolidación de la asignación de acciones (*underpin*) y teniendo en cuenta el desempeño global tanto económico como no económico de IAG.

Como parte de este proceso, la Comisión dispuso de un marco de referencia para evaluar si se había satisfecho el *underpin*, teniendo en cuenta los resultados de los ejercicios 2021, 2022 y 2023. Este detalle incorporado consistente en: los resultados financieros de IAG (incluidos ingresos, rentabilidad, margen de explotación, generación de caja, rentabilidad del capital, así como el rendimiento en relación con

las empresas del sector) y las principales no financieras y operativas medidas de rendimiento de IAG (incluyendo el avance hacia las ambiciones de sostenibilidad de IAG y su amplio programa social). El objetivo de este marco de referencia era garantizar que el resultado del RSP estuviera justificado y evitar la recompensa del desempeño deficiente.

A la vista de los resultados de la evaluación, la Comisión concluyó que se había satisfecho el *underpin*. En consecuencia, está previsto que la asignación de derechos sobre acciones bajo el RSP de 2021 para el consejero ejecutivo de IAG se consolide íntegramente en junio de 2024. El valor estimado de la asignación se incluye en la cifra total de la remuneración en el informe de este año. La asignación está sujeta a un periodo de tenencia de dos años.

Revisión de la Política de Remuneración

En línea con el ciclo trianual de Reino Unido nuestra Política de Remuneración de los Consejeros se renovará en la próxima Junta General de Accionistas de 2024.

Nuestra política actual se desarrolló cuando el Grupo estaba sufriendo los graves efectos de la mayor crisis a la que se ha enfrentado el sector de la aviación en toda su historia. El principal reto para nosotros en ese momento fue garantizar que nuestro marco retributivo siguiera cumpliendo su finalidad de atraer, y, sobre todo, retener al talento ejecutivo necesario para impulsar la recuperación de nuestro negocio. En este contexto, y conscientes del reto que suponía fijar objetivos de desempeño a largo plazo, decidimos que lo mejor para IAG sería introducir un plan de acciones restringidas, que permitiría a nuestro equipo directivo centrarse en superar la crisis, mientras toman las decisiones adecuadas para garantizar sostenibilidad a largo plazo del negocio.

La Comisión ha emprendido una revisión exhaustiva de nuestra Política de Remuneración vigente durante el año, teniendo en cuenta las prioridades estratégicas del Grupo, el entorno macroeconómico, los marcos alternativos de remuneración, y la eficacia de la actual Política de Remuneración; concluyendo que la política actual sigue proporcionando el marco más adecuado para alinear los intereses de ejecutivos y accionistas en estos momentos.

Creemos que el actual entorno macroeconómico y geopolítico, mientras el sector todavía se está estabilizando tras la pandemia de COVID-19 provoca una incertidumbre y volatilidad que sigue haciendo que sea muy difícil diseñar y fijar objetivos adecuados de desempeño a largo plazo y al mismo tiempo conseguir incentivar y retener a nuestros altos

directivos. Además, la Comisión es consciente de que todavía no se ha devengado ninguna de las asignaciones bajo el plan RSP, devengándose las primeras asignaciones en junio de 2024. Mientras prosigue nuestra recuperación consideramos que el RSP de IAG seguirá garantizando el bienestar a largo plazo de nuestro negocio y nuestra agenda de transformación estratégica.

Aunque nuestro propósito es mantener la estructura y el marco de la actual Política de Remuneración de los Consejeros proponemos algunos cambios menores en la política para garantizar que seguimos siendo competitivos en el corto plazo, siendo el principal cambio, la reducción del diferimiento del incentivo anual del 50% al 20%, aplicable solo si el ejecutivo satisface los requisitos sobre participación accionarial (350% del salario para el consejero ejecutivo de IAG). De este modo, cualquier reducción del diferimiento solo se aplicará cuando un ejecutivo ya tenga una participación sustancial, manteniendo los intereses de los accionistas. La Comisión también considera que este cambio está más alineado con la práctica de nuestro sector y competidores españoles, para los que el diferimiento no es habitual.

Nuestra propuesta de Política de Remuneración de los Consejeros de 2024 se incluye al final de este informe.

Interacción con los accionistas

Al diseñar el enfoque para la revisión de la Política de Remuneración de los Consejeros, consultamos con nuestros principales accionistas y asesores de voto. No se planteó ningún problema, y recibimos valiosas opiniones y comentarios que nos ayudará a orientar nuestras futuras discusiones. Quiero expresar mi agradecimiento a todos los accionistas que colaboraron con nosotros en este proceso.

Aplicación de la Política en 2024

Salario base

El objetivo de la Comisión es garantizar que el nivel salarial del Consejero Delegado de IAG sea competitivo en el contexto de un mercado laboral dinámico en los territorios en que el Grupo opera y compite por el talento. Al mismo tiempo, la Comisión tiene en cuenta el actual entorno económico, la experiencia de los grupos de interés en general y las opiniones de accionistas y asesores de voto. Tras una revisión detallada, la Comisión ha aprobado un incremento del salario del Consejero Delegado de IAG del 4% para 2024. Este incremento es inferior al aumento promedio aplicado a la mayoría del personal, que es superior al 5%.

Incentivo anual

En 2024, IAG sigue teniendo que hacer frente a la situación de incertidumbre y volatilidad causada por factores externos. En este contexto, hemos velado por que el plan de incentivos anuales siga siendo acorde con las prioridades del negocio y reflejando un desempeño subyacente.

La Comisión ha decidido que la oportunidad de incentivo anual en el nivel máximo siga siendo del 200% del salario del Consejero Delegado, en línea con la política, y que no habrá cambios a los indicadores de desempeño de 2024, mientras la Comisión sigue considerando que los actuales indicadores siguen reflejando las prioridades más importantes del Grupo para el próximo año. Todos los detalles de los objetivos para 2024 se incluirán en el informe del próximo año.

Plan de acciones restringidas

El Consejero Delegado del Grupo recibirá una asignación de acciones restringidas del 150% del salario en marzo de 2024 bajo la existente Política de Remuneración. La asignación se consolidará transcurridos tres años y estará sujeta a un período de tenencia de cinco años contados desde su concesión.

Mirando hacia el futuro

La Comisión seguirá examinando el contexto económico y de negocio y considerará cualquier cambio que pueda ser apropiado para la Política de Remuneración de los Consejeros en los próximos años. Consultaremos con nuestros principales accionistas y asesores de voto (y solicitaremos su aprobación cuando sea necesario) en los próximos tres años en la medida en la que se propongan cambios. Mientras el Grupo recupera el rendimiento sostenible, puede llegar un momento en el que resulte apropiado incentivar al equipo directivo de IAG para poder entregar nuestras metas financieras y de sostenibilidad a largo plazo mediante fuertes incentivos objetivo a largo plazo. Por lo tanto, es nuestra intención mantener nuestro modelo de incentivos a largo plazo para asegurarnos de que sigue siendo efectivo.

Este año, la Comisión de Retribuciones ha querido una vez más adoptar un enfoque responsable respecto al salario de los ejecutivos, teniendo en cuenta la experiencia de nuestros empleados, de los accionistas y de los principales grupos de interés en el período. La Comisión considera que la Política de Remuneración de los Consejeros ha funcionado como estaba previsto durante 2023, y que los resultados de la remuneración son justos y adecuados, teniendo en cuenta los resultados del ejercicio. Confío en recibir su apoyo tanto para el Informe de Remuneración como para la renovación de nuestra Política de Remuneración en la Junta General de Accionistas de 2024.

Aprobado por el Consejo y firmado en su nombre por

Heather Ann McSharry
Presidenta de la Comisión de Retribuciones

La remuneración, de un vistazo

Consejero Delegado de IAG

Finalidad y vínculo con la estrategia	Resultados en 2023	Implementación en 2024	Propuestas de cambio en la política de remuneración de los consejeros
Retribución fija			
Salario base			
Atraer y retener talento para ayudar a conseguir nuestros objetivos estratégicos.	Desde el 1 de enero de 2023: 852.800 libras esterlinas (979.526 euros) (un incremento del 4% respecto de 2022)	Tras una revisión, se ha concedido un aumento del 4%. 886.912 libras esterlinas (1.018.707 euros) desde el 1 de enero de 2024.	Ningún cambio.
Tiene en cuenta factores como el cargo, las aptitudes y la aportación de cada persona.	Por debajo del incremento promedio aplicado a la mayoría de la plantilla.	Por debajo del aumento promedio aplicado a la mayoría de la plantilla, que es superior al 5%.	
Complementos salariales sujetos a tributación y prestaciones por Pensiones			
Ofrece prestaciones por jubilación y complementos salariales que reflejan la práctica del mercado local.	Pensión del 12,5% del salario, comparable al porcentaje aplicable a la mayor parte de la plantilla de Reino Unido. Complementos salariales conforme a la política.	Los beneficios previstos en la política y la pensión permanecerán invariables.	Si se implementa un plan de acciones para empleados de amplio alcance, los consejeros ejecutivos podrán participar en los mismos términos que otros empleados.
Retribución variable			
Plan de incentivo anual			
Incentiva el desempeño empresarial anual, tanto financiero como no financiero, y el cumplimiento de objetivos específicos del cargo. El elemento de acciones diferidas alinea los intereses de ejecutivos y accionistas y proporciona una herramienta de retención.	En cuanto al incentivo de 2023, se aplicó la siguiente ponderación: 60% de beneficio de explotación (antes de partidas excepcionales), 20% de NPS de clientes, 10% de eficiencia de carbono y 10% de objetivos personales. El incentivo resultante de la aplicación de los referidos indicadores fue del 82,9% del máximo, por lo que el importe del incentivo de 2023 fue de 1.414.000 libras esterlinas. 50% diferido en forma de acciones por un período de tres años	La oportunidad máxima permanece invariable en el 200% del salario base. No hubo cambios a las medidas y ponderaciones del cuadro de mando para 2024.	Se ha propuesto modificar el enfoque respecto al diferimiento del incentivo anual. Actualmente, los ejecutivos tienen que diferir el 50% de cualquier incentivo devengado en forma de acciones por tres años. Proponemos que, si el ejecutivo ha satisfecho los requisitos de tenencia de acciones (350% del salario para el Consejero Delegado de IAG), el porcentaje diferido se reduzca al 20%
Incentivo a largo plazo ("RSP")			
Incentiva la creación de valor a largo plazo para el accionista y la retención.	La primera asignación de acciones restringidas se efectuó en junio de 2021 y su consolidación está prevista para junio de 2024. De acuerdo con la evaluación llevada a cabo por la Comisión sobre el <i>underpin</i> , se prevé que la asignación de derechos sobre acciones bajo el RSP se consolide íntegramente. La asignación estará sujeta a un período de tenencia de dos años después de la consolidación. Posteriormente en este informe se incluye información más detallada sobre la evaluación de la Comisión.	De acuerdo con la política de remuneraciones de IAG, en 2024 se concederá al Consejero Delegado una asignación de acciones restringidas del 150% del salario. En línea con ejercicios anteriores, esta asignación se consolidará cuando transcurran tres años y estará condicionada a la satisfacción de un <i>underpin</i> de carácter discrecional y también estará sujeta a un período de mantenimiento de dos años después de la consolidación.	Ningún cambio.
Requisito de participación accionarial			
Permite la alineación a largo plazo con los accionistas.	El Consejero Delegado debe acumular y mantener una participación accionarial del 350% del salario base.	Los requisitos de participación accionarial permanecen invariables. A 31 de diciembre de 2023, el Consejero Delegado de IAG tenía una participación accionarial del 518% del salario base.	Ningún cambio.
Son de aplicación cláusulas de bloqueo del pago de la remuneración diferida (cláusulas <i>malus</i>) y de reembolso de remuneraciones (cláusulas <i>claw-back</i>) a las asignaciones de incentivo anual y de incentivo a largo plazo y la Comisión goza de discrecionalidad para ajustar los resultados para que reflejen el desempeño empresarial y la experiencia de los grupos de interés en general.			Ningún cambio.

La Comisión considera que en 2023 la Política de Remuneración de los Consejeros ha funcionado según lo previsto.

Resumen de los resultados de desempeño y retribución en 2023

Resultados empresariales

Principales aspectos estratégicos

- Beneficios de operación y resultados financieros sólidos.
- Fortalecimiento en nuestro balance y reinvertido en el negocio
- Recuperación de la capacidad en el cuarto trimestre al 98,6% de los niveles de 2019 en todo el Grupo
- Continuamos construyendo un negocio sostenible (mientras seguimos renovando nuestra flota e invirtiendo en SAF)

Principales datos estadísticos

Nuestro desempeño en 2023

- 3.507 millones de euros de beneficio de explotación antes de partidas excepcionales (+2.260 millones € el año anterior)
- 9.245 millones € de deuda neta y 11.624 millones € de liquidez total (-1.140 millones de euros y -2.375 millones de euros frente al año anterior)
- 16,6 de *Net Promoter Score* (+0,9 frente al año anterior)
- 80,5gCO₂/pkm de intensidad de carbono (-3,6% frente al año anterior)
- Uso de SAF (toneladas CO₂ no emitidas) 157.100 toneladas

Resultados de desempeño

Plan de Incentivo Anual

	Umbral	Objetivo	Nivel máximo
Financiero (60%)			
Clientes (20%)			
Carbono (10%)			
Objetivos estratégicos y personales (10%)			

82,9%

Resultado según indicadores (% del máximo)

-

Criterio de la Comisión - sin ajustes

82,9%

Resultado final (% del máximo)

Plan de Incentivo a Largo Plazo

En 2021 el plan de acciones por desempeño fue sustituido por un plan de acciones restringidas (RSP).

Las asignaciones se consolidan después de tres años siempre que se satisfaga el *underpin* discrecional y también están sujetas a un período de mantenimiento de dos años desde la consolidación.

La primera asignación de acciones restringidas se concedió en junio de 2021 y tiene prevista su consolidación en junio de 2024.

La Comisión llevó a cabo una evaluación del *underpin* de desempeño vinculado a las asignaciones de acciones restringidas concedidas en 2021, y llegó a la conclusión de que se había satisfecho el *underpin*. En consecuencia, está previsto que la asignación se consolide íntegramente en junio de 2024.

Historial de remuneración del Consejero Ejecutivo de IAG (miles de libras esterlinas)

Año	Remuneración fija	Incentivo anual	Incentivo a largo plazo (RSP)	Total
2019	£1.093 (€1.243)	£883 (€1.005)	£1.222 (€1.390)	£3.198 (€3.638)
2020	£963 (€1.085)	£963 (€1.085)	-	£1.926 (€2.170)
2021	£1.110 (€1.286)	£1.110 (€1.286)	-	£2.220 (€2.572)
2022	£1.208 (€1.419)	£1.369 (€1.608)	£2.577 (€3.026)	£5.154 (€5.953)
2023	£1.024 (€1.176)	£1.414 (€1.624)	£632 (€726)	£3.070 (€3.526)

2020: el CEO actual de IAG fue nombrado en septiembre de 2020.

2023: el valor señalado para el Incentivo a largo plazo representa el valor estimado de la asignación del RSP 2021. La estimación está basada en que la asignación se consolide por completo en junio de 2024 y en un precio medio de acción de tres meses desde el 1 de octubre de 2023 hasta el 31 de diciembre de 2023.

Alineación de las prácticas retributivas de IAG con la Disposición 40 del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido

Código de gobierno corporativo del Reino Unido - Disposición 40

Cómo hemos conseguido ajustarnos al mismo

Claridad

Nuestra política es que los Consejeros Ejecutivos solo participen en un incentivo anual y en un único plan de acciones restringidas con el fin de conseguir simplicidad. Las asignaciones de incentivos están sujetas a un límite, de manera que haya transparencia en cuanto a la asignación máxima que puede obtenerse conforme a cada plan.

Simplicidad

Nuestra política ha mejorado la capacidad de los partícipes, empleados y accionistas para comprender las condiciones retributivas de los ejecutivos. Además, la Sociedad sigue poniendo a la disposición de los empleados y de los accionistas más análisis e información en materia de retribución mediante publicaciones tanto en Reino Unido como en España.

Riesgo

Nuestra política, tal y como está diseñada, también garantiza un control independiente sobre los resultados de la remuneración variable, que se asigna a los ejecutivos con carácter discrecional y con aplicación de disposiciones *malus* y *clawback*. Nuestra estructura de gobierno corporativo permite que la Comisión de Retribuciones y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento compartan miembros. De esta forma se consigue una visión global de los riesgos emergentes o materializados y de la retribución variable resultante.

Predecibilidad

Nuestra política identifica la máxima oportunidad respecto a cada componente de la remuneración de los ejecutivos y explica la remuneración total que puede obtenerse en distintos escenarios de desempeño. De esta forma se dota de transparencia a todo lo relativo a las oportunidades globales.

Proporcionalidad

Los parámetros, y objetivos relativos a la remuneración de nuestros ejecutivos se comunican con total transparencia al concederse las asignaciones, con detalle de la relación entre el desempeño conseguido y la consecución de nuestra estrategia a largo plazo y la creación de valor sostenible para los accionistas. La transparencia de este enfoque permite que el pago de la retribución variable sea proporcional al desempeño tanto individual como de la Sociedad, así como al resto del entorno de desempeño.

Alineación con la cultura

La selección y el equilibrio de parámetros financieros y no financieros para incentivos tanto a corto como a largo plazo pretenden reforzar los valores y conductas que hacen posible brindar rentabilidades sostenibles y a largo plazo a los accionistas. En particular, el RSP y la proporción de la retribución diferida de los ejecutivos en términos globales permiten centrar la atención sobre la transformación y el éxito a largo plazo.

Informe de Remuneraciones

Introducción

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

La vigente política de remuneración de los consejeros de la Sociedad fue aprobada por los accionistas en la Junta General celebrada el 17 de junio de 2021 y modificada en la Junta General de 2022, después de un proceso de consulta con los accionistas principales.

En línea con el ciclo trianual de Reino Unido y con la normativa sobre remuneraciones española, presentaremos una nueva Política de Remuneración de los Consejeros, que se someterá a la aprobación de los accionistas en la Junta General de Accionistas de 2024. La política propuesta se incluye al final de este informe.

Como sociedad constituida en España, IAG está sujeta a la legislación mercantil española. El marco jurídico español aplicable a la remuneración de los consejeros es sustancialmente paralelo al británico en lo que respecta a los requisitos de comunicación y aprobación de la remuneración de los consejeros.

La Sociedad agradece la oportunidad que la CNMV española brinda a las sociedades de elaborar informes en formato libre. En este sentido, IAG presenta un informe consolidado que responde a los requisitos de información españoles y británicos. El informe irá acompañado del formulario debidamente cumplimentado que requiere la CNMV con algunos datos relevantes. Dicho formulario se prepara de conformidad con la legislación española y está disponible en la web de la Sociedad y en la web de la CNMV.

La Sociedad desea, una vez más, cumplir de forma voluntaria todos los requisitos de información establecidos por la legislación británica de 2018: los Reglamentos de Sociedades (comunicaciones varias) (*The Companies (Miscellaneous Reporting) Regulations*) (SI 2018/860) y los Reglamentos de Sociedades (Política de Remuneración de Consejeros e Informe sobre Remuneración de Consejeros) (*Directors' Remuneration Policy and Directors' Remuneration Report Regulations*) de 2019 y ajustarse a las mejores prácticas conforme a los estándares de Reino Unido.

Además de la declaración de la Presidenta de la Comisión de Retribuciones, este Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros incluye el Informe Anual sobre Remuneraciones, con información relativa a la retribución pagada a los consejeros en el ejercicio objeto del informe.

Informe Anual sobre Remuneraciones

El Informe Anual sobre Remuneraciones establece la forma en que la Política de Remuneración de los Consejeros (que fue aprobada por los accionistas en la Junta de Accionistas el 17 de junio de 2021 y modificada en la Junta de Accionistas del 16 de junio de 2022) se ha aplicado en 2023 y como nuestra propuesta de Política de Remuneración de los Consejeros de 2024 se aplicará en 2024.

La Comisión de Retribuciones

La Comisión de Retribuciones se rige por el artículo 32 del Reglamento del Consejo de Administración de IAG y por su propio Reglamento aprobado el 25 de febrero de 2021. Estos Reglamentos se encuentran disponibles en la página web de la Sociedad.

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

El artículo 32 del Reglamento del Consejo de Administración establece que la Comisión debe estar compuesta por un mínimo de tres consejeros no ejecutivos independientes, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su cargo. Heather Ann McSharry preside la Comisión y ejerce las responsabilidades de Senior Independent Director. Ninguno de los miembros de la Comisión tiene intereses financieros personales, salvo en condición de accionista, en los asuntos que se someten a su consideración y decisión.

De conformidad con el código de Gobierno Corporativo de 2018 de Reino Unido, también es responsabilidad de la Comisión de Retribuciones revisar la remuneración de la plantilla y las políticas conexas, así como la alineación de los incentivos y recompensas con la cultura.

Resultado de la votación consultiva

En la siguiente tabla se reflejan los resultados de la votación consultiva relativa al Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2022 en la Junta de Accionistas de 2023, de la votación vinculante relativa a las Modificaciones de la Política de Remuneración de los Consejeros en la Junta de Accionistas de 2022 y la aprobación de la Política de Remuneración de los Consejeros en la Junta de Accionistas de 2021:

	Número de votos emitidos	A favor	En contra	Abstenciones
Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros 2022	2.287.118.202 (100%)	2.060.520.717 (90,09%)	99.190.323 (4,34%)	127.407.162 (5,57%)
Política de Remuneración de los Consejeros de 2021	2.574.695.497 (100%)	2.407.953.176 (93,53%)	149.433.203 (5,80%)	17.309.118 (0,67%)
Modificación de la Política de Remuneración de los Consejeros de 2021	2.048.314.538 (100%)	1.525.324.299 (74,47%)	364.183.944 (17,78%)	158.806.295 (7,75%)

Las actividades de la Comisión durante el ejercicio

En 2023, la Comisión se reunió en cinco ocasiones (cuatro reuniones programadas y una reunión extraordinaria celebrada a primeros de julio para la revisión de la Política de Remuneración) y debatió, entre otras, las siguientes cuestiones:

Reunión	Puntos del orden del día abordados
Enero	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del <i>feedback</i> recibido en el proceso de diálogo con los inversores • Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros y Estados de Información No Financiera de 2022 • Información actualizada sobre el Plan de Incentivo Anual de 2022 • Estudio comparativo de la remuneración del Comité de Dirección • Revisión del salario base de 2023 del Consejero Delegado de IAG • Aprobación de asignaciones bajo el Plan de Acciones Restringidas (RSP) • Actualización sobre participaciones accionariales: análisis de las participaciones accionariales de los directivos, facultades de asignación de acciones y límites de dilución
Febrero	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del Resultado de Incentivo Anual de 2022 • Resultado de consolidación de la asignación del Plan de Acciones por Desempeño (PSP) de 2022 • Aprobación del Informe de Remuneraciones de los Consejeros de 2022 • Aprobación del Plan de Incentivo Anual de 2023 • Objetivos específicos de cargos del Comité de Dirección de 2023 • Aprobación de asignación de acciones a altos ejecutivos y delegación de facultades para futuras asignaciones
Mayo	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización sobre el Plan de Incentivo Anual de 2023 • Aprobación de la remuneración de un nuevo miembro del Comité de Dirección • Autorización de la asignación de acciones para planes sobre acciones de IAG
Julio	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las tendencias del mercado y de las opiniones de los inversores después de la Junta de Accionistas de 2023 • Revisión inicial de la Política de Remuneración de los consejeros ejecutivos de IAG • Revisión de la evaluación comparativa de la remuneración del CEO de IAG • Aprobación de la remuneración de nuevos miembros del Comité de Dirección de IAG
Octubre	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización sobre las tendencias del mercado en relación con la remuneración de ejecutivos • Actualización sobre el Plan de Incentivo Anual de 2023 • Actualización sobre la remuneración de la plantilla • Estrategia retributiva para 2024 • Propuesta de Política de Remuneración de los consejeros ejecutivos de IAG para su consulta • Revisión de las asignaciones de consejeros no ejecutivos

Asesores de la Comisión

En septiembre de 2016, la Comisión designó a Deloitte como su asesor externo. Deloitte reporta directamente a la Comisión. El importe de los honorarios pagados a Deloitte por el asesoramiento prestado a la Comisión de Retribuciones durante 2023 fue de 111.574 £ (128.154 €), cobrados por tiempo y materiales. Deloitte es miembro del Remuneration Consultants Group y firmante del Código de Conducta voluntario de Reino Unido. Además de asesorar a la Comisión de Retribuciones, otros equipos de Deloitte prestaron servicios de asesoramiento a otras partes del Grupo en 2023. La Comisión ha examinado el asesoramiento en materia de retribuciones prestado por Deloitte durante el ejercicio y no le cabe ninguna duda de que ha sido objetivo e independiente.

Además de la información de mercado en materia de remuneración recibida de Deloitte por la Comisión de Retribuciones, la Comisión también recibió datos e información de mercado de otros consultores especializados, como Aon, PwC y Willis Towers Watson en 2023.

Cifra única total de la remuneración del Consejero Ejecutivo

En la siguiente tabla se refleja el desglose de la cifra única total de remuneración del CEO de IAG, que fue el único consejero ejecutivo en 2023. A continuación de la tabla se incluye una explicación de cómo se calculan estas cifras.

	CEO: Luis Gallego			
	£ '000 ¹		€ '000 ¹	
	2023	2022	2023	2022
Salario base	853	820	980	963
Complementos salariales	64	285	74	334
Pensión	107	103	122	121
Total fijo	1.024	1.208	1.176	1.418
Incentivo anual	1.414	1.369	1.624	1.608
Efectivo	707	685	812	804
Diferido en forma de acciones por tres años	707	685	812	804
Incentivo a largo plazo ²	632	-	726	-
Total variable	2.046	1.369	2.350	1.608
Cifra única	3.070	2.577	3.526	3.026

1 El Consejero Ejecutivo percibe la remuneración en libras esterlinas y la cifra se expresa en euros para fines meramente informativos.

2 Incentivo a largo plazo 2023: El valor mostrada en este cuadro representa el valor estimado de la asignación bajo el RSP 2021 que se consolidará en junio de 2024. La estimación se basa en la media del precio de la acción en el período de tres meses comprendido entre el 1 de octubre de 2023 y el 31 de diciembre de 2023, de 152 peniques. Se debe tener en cuenta que el valor mostrado en esta tabla difiere del valor mostrado en el Anexo Estadístico de la CNMV que se acompaña a este informe, ya que los criterios de información establecidos por la CNMV difieren de aquellos usados en esta tabla.

Explicaciones adicionales sobre el cuadro de la cifra única total para 2023

El actual CEO de IAG, Luis Gallego, fue el único consejero ejecutivo en 2023. Como único consejero ejecutivo, el CEO de IAG ha confirmado por escrito que, aparte de lo señalado en la tabla anterior, no ha recibido ninguna otra retribución.

Salario base

Las cifras indicadas representan el salario efectivamente satisfecho al CEO de IAG en cada ejercicio.

Enero de 2022 marcó la primera ocasión en que el CEO de IAG recibió el salario contractual íntegro de 820.000 libras esterlinas desde su nombramiento, tras las reducciones salariales practicadas a causa de la pandemia de COVID-19 después de que asumiera el cargo de CEO, lo que demuestra la prolongada duración de las reducciones de su remuneración.

Para 2023, se concedió un aumento del 4%, el primero desde su nombramiento en 2020 e inferior al incremento promedio de la plantilla, que superó el 6%.

Complementos salariales sujetos a tributación

Los complementos salariales sujetos a tributación incluyen coche de empresa, kilometraje, servicios de apoyo a ejecutivos y seguros médicos privados.

Tal y como se indicó en el Informe sobre Remuneraciones de 2022, desde enero de 2021 hasta diciembre de 2022, el CEO de IAG tuvo derecho a un complemento salarial de transición de 250.000 libras esterlinas anuales (brutas) para reflejar el hecho de que tanto él como su familia viven actualmente en Reino Unido por razón de su cargo. Este complemento salarial se mantuvo durante un período fijo de transición de dos años y tuvo en cuenta que el CEO de IAG siguió manteniendo su domicilio personal en Madrid dada la importante presencia de la Sociedad en España. El valor del complemento salarial de transición no se incluyó en el cálculo de los importes de pensiones, incentivos u otros beneficios. El pago del complemento salarial de transición finalizó en diciembre de 2022.

Beneficios por pensiones

Aportación del empleado al plan de pensiones o pago en efectivo en lugar de aportación al plan de pensiones.

Plan de incentivo anual

En cuanto al incentivo de 2023, se aplicó la siguiente ponderación: 60% de beneficio de explotación (antes de partidas excepcionales), 20% de NPS de clientes, 10% de eficiencia de carbono y 10% de objetivos personales y estratégicos.

Como resultado de la aplicación de los referidos indicadores, el incentivo resultante fue del 82,9% del máximo. Los resultados del *underpin* que determinaron la asignación se detallan más adelante en el informe.

De acuerdo con la vigente política, el 50% de cualquier asignación de incentivo anual a favor de los consejeros ejecutivos está integrado por acciones diferidas conforme al Plan de Acciones para Ejecutivos. De conformidad con este plan, las acciones están sujetas a un período de diferimiento de tres años desde la fecha de concesión.

Respecto a 2022, el incentivo resultante fue del 83,5% del máximo. La mitad del incentivo anual se difirió en forma de acciones por tres años, que se consolidarán en marzo de 2026.

Consolidación de incentivo a largo plazo

En 2021, el plan de acciones por desempeño fue sustituido por un plan de acciones restringidas (RSP). La primera asignación se efectuó a favor del Consejero Delegado de IAG en junio de 2021 y tiene prevista su consolidación en junio de 2024.

La Comisión llevó a cabo una evaluación del *underpin* vinculado a las asignaciones de acciones restringidas concedidas en 2021 y concluyó que, sobre la base de esta evaluación, el *underpin* se había satisfecho. En consecuencia, está previsto que la asignación se consolide íntegramente en junio de 2024.

Más adelante en el informe se incluye información detallada sobre la evaluación realizada por la Comisión.

Apreciación y depreciación de la acción

No hay valor atribuible a la apreciación del precio de la acción.

La Comisión no ha ejercido ninguna discrecionalidad como resultado de la apreciación o depreciación de la acción en relación con las retribuciones reflejadas en la tabla anterior.

Seguros de vida

La Sociedad proporciona un seguro de vida y de fallecimiento por accidente a los consejeros ejecutivos. En el ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2023, la Sociedad realizó aportaciones a la prima del seguro de vida por importe de 17.050 € (2022: 14.493 €).

Tipo de cambio aplicable en 2023

En el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2023, se aplicó el tipo de cambio £:€ de 1,1486 (2022: 1,1744).

Resultados de la retribución variable**Plan de Incentivo Anual 2023**

El plan de incentivo anual de IAG respalda la estrategia empresarial incentivando el cumplimiento de las prioridades identificadas en el período objeto del informe. La combinación de los indicadores elegidos refleja las prioridades más importantes del Grupo en el ejercicio para la consecución de rentabilidades sostenibles a largo plazo. Para 2023, el Consejo de Administración fijó, a principios de año y por recomendación de la Comisión, los siguientes indicadores:

Ponderación	KPI	Descripción
60% Financieros	Beneficio de operaciones de IAG (antes de partidas excepcionales)	Para 2023, se consideró que el beneficio de explotación siguió constituyendo el KPI financiero más adecuado al alinear el interés de los accionistas con la Sociedad
20% Cliente	<i>Net Promoter Score</i> por relevancia (NPS)	El NPS se usa para medir la fidelidad y la experiencia de los clientes del Grupo. Su cálculo se basa en respuestas a encuestas sobre la probabilidad de recomendación, restando el porcentaje de clientes "Detractores" del porcentaje de clientes que son "Defensores" La ponderación de cada aerolínea en la puntuación total de NPS refleja las áreas de interés del Grupo para 2023
10% indicador de eficiencia de carbono específica de IAG	Gramos de CO ₂ del Grupo por pasajero kilómetro (gCO ₂ / pKm)	Este indicador refleja el avance en el cumplimiento de nuestro compromiso de Flightpath Net Zero para 2050. Mide la eficiencia en el consumo de combustible de nuestras operaciones de vuelo, teniendo en cuenta nuestra red, la composición de nuestra flota y factores de carga de pasajeros.
10% Estratégicas y personales	Recuperación de la capacidad	Asegurar que IAG tiene capacidad para operar cerca de la capacidad de 2019
	Recuperación de la rentabilidad	Asegurar que IAG consigue una rentabilidad reforzada y mejores márgenes operativos
	Transformación de IAG	Definir y ejecutar proyectos clave que consigan la transformación en términos de costes, experiencia del cliente y cultura
	Aumento del valor para los accionistas	Definir un plan estratégico a medio plazo que cree valor para los accionistas, refuerce la posición de IAG en mercados clave y mejore la posición de capital de IAG
	Compras	Aprovechar la escala del Grupo para maximizar el valor de los proveedores y establecer las asociaciones estratégicas a largo plazo
	Personas	Crear cultura y capacidad que sustenten el éxito a largo plazo del Grupo, asegurando que IAG puede conseguir la captación, la retención y la vinculación de talento diverso
	Sostenibilidad	Capacitar a IAG para que ocupe una posición de liderazgo en sostenibilidad dentro de la industria aeronáutica y garantizar el acceso a combustibles alternativos que faciliten el cumplimiento de nuestros objetivos de cero neto
	Asuntos de gobierno	Trabajar con gobiernos, asociaciones del sector y otros grupos de interés con el fin de sentar los cimientos que permitan a IAG conseguir sus objetivos estratégicos

Plan de incentivo anual del CEO de IAG - desempeño contra objetivos

De acuerdo con la política, el CEO de IAG tiene una oportunidad de incentivo anual máxima del 200% del salario contractual. En la siguiente tabla se detallan los indicadores de desempeño aprobados para 2023 y la evaluación por el Consejo de Administración del desempeño empresarial y del desempeño particular del CEO de IAG:

Categoría	Tipo de indicador	Ponderación	Umbral	Objetivo	Nivel máximo	Nivel de desempeño	% de pago del máximo en cada indicador	% de pago ponderado	Incentivo resultante del CEO (000 £)
			En el que se activan los pagos (pago del 20%)	(Pago del 50%)	Pago máximo (Pago del 100%)				
Indicadores financieros	Beneficio de explotación (antes de partidas excepcionales) (M €)	60%	1.469	2.098	2.727				
			2023				3.507	100 %	60 %

Descripción del desempeño

En 2023, el Grupo se benefició de su flujo de ingresos de alta calidad y cada vez más diversificado, con una recuperación observada en todos nuestros negocios y con especial fuerza en España y el Norte y Sur Atlántico. La capacidad de pasajeros operada a lo largo del año se acercó a los niveles operados en 2019 antes de la pandemia de COVID-19 y pudimos generar mayores ingresos unitarios que en 2019, lo que compensaron los mayores costes de combustible y la inflación de los costes de los proveedores. Los resultados fueron un beneficio de operaciones antes de partidas excepcionales en el ejercicio de 3.507 millones de euros, frente al objetivo de 2.098 millones de euros.

Categoría	Tipo de indicador	Ponderación	Umbral	Objetivo	Nivel máximo	Nivel de desempeño	% de pago del máximo en cada indicador	% de pago ponderado	Incentivo resultante del CEO (000 £)
			En el que se activan los pagos (pago del 20%)	(Pago del 50%)	Pago máximo (Pago del 100%)				
Cliente	NPS ¹	20%	16,0	24,0	30,0				
			2023				16,57	22%	4,4%

Descripción del desempeño

El resultado en 2023 fue de 16,57 frente a un objetivo para el ejercicio de 24,0. Las perturbaciones, derivadas de diversos factores como fallos en el control del tráfico aéreo, huelgas, fenómenos meteorológicos adversos, dificultades en la cadena de suministro y problemas con el equipaje en aeropuertos clave afectaron negativamente a nuestro NPS. Para mitigar este impacto, nuestras aerolíneas respondieron proactivamente a estos retos a través de iniciativas y planes de transformación dirigidos a mejorar la puntualidad y todos los procesos relacionados con el equipaje, entre otros. Los impactos positivos en nuestro NPS pueden atribuirse a una inversión sustancial en nuestras cabinas y productos de cabina, mejora de la oferta de comida y bebida, el esfuerzo por digitalizar el recorrido del cliente, y las mejoras en la atención al cliente. El NPS sigue siendo un área clave de atención tanto para el equipo directivo como para el Consejo.

1 A efectos de la concesión del incentivo anual, la ponderación de cada aerolínea en la puntuación global de NPS refleja las áreas de interés del Grupo para 2023.

Categoría	Tipo de indicador	Ponderación	Umbral	Objetivo	Nivel máximo	Nivel de desempeño	% de pago del máximo en cada indicador	% de pago ponderado	Incentivo resultante del CEO (000 £)
			En el que se activan los pagos (pago del 20%)	(Pago del 50%)	Pago máximo (Pago del 100%)				
Carbono	gCO ₂ /pKm	10%	83,5	82,0	80,5				
			2023				80,5	100%	10%

Descripción del desempeño

El resultado para 2023 fue de 80,5 comparado con el objetivo para el ejercicio del 82,0. IAG se ha fijado el objetivo de conseguir cero emisiones netas para 2050 en las emisiones de Alcance 1, 2 y 3. Como objetivos intermedios, IAG se ha fijado una mejora del 11% en la eficiencia de consumo de combustible para el período 2019-2025, la reducción de un 20 % en las emisiones netas de Alcance 1 y 3 para el período 2019-30 y un SAF del 10% en 2030.

IAG avanza según lo programado para cumplir sus objetivos climáticos en 2025, 2030 y 2050 mediante la implantación de iniciativas para la reducción de emisiones, la colaboración con grupos de interés principales y la defensa proactiva de políticas gubernamentales y desarrollos tecnológicos que respalden estos objetivos. Las principales medidas destinadas a la reducción de emisiones son la modernización de la flota, el uso de combustible de aviación sostenible (SAF), las medidas adoptadas en el mercado, incluidos los programas ETS y CORSIA de Reino Unido y la Unión Europea, y la eliminación del carbono.

Categoría	Tipo de indicador	Ponderación	Niveles de desempeño			Nivel de desempeño	% de pago del máximo en cada indicador	% de pago ponderado	Incentivo resultante del CEO (000 £)
			Bajo (0% al 40%)	Bueno a Alto (45% al 65%)	Excepcional (70% al 100%)				
Objetivos estratégicos y personales	Los descritos en la tabla de la página anterior	10%							
						Excepcional	85%	8,5%	145 £

Descripción del desempeño

El Comité y el Consejo consideraron el desempeño del CEO frente a los KPI establecidos en la página anterior y evaluaron su desempeño frente a cada uno de ellos. El CEO de IAG ha liderado la recuperación del grupo con una capacidad de pasajeros cercana a los niveles prepandémicos y con fuertes beneficios operativos. Ha dirigido la transformación de IAG, reforzando la posición de IAG en los principales mercados, logrando márgenes operativos de primera clase y rentabilidad del capital invertido. Este resultado se tradujo en una fuerte generación de efectivo en el año, fortaleciendo nuestro balance mediante un plan claro y la ejecución de iniciativas clave de transformación. Es un logro considerable, en especial si se tienen en cuenta la incertidumbre económica y los desafíos que han persistido durante todo el ejercicio. El CEO de IAG también ha impulsado el avance de la agenda ASG, aumentando la diversidad y la cartera de candidatos a la sucesión de los puestos de alta dirección de IAG y ha conseguido un importante progreso en el cumplimiento del objetivo de eficiencia de carbono para 2025.

Total		100%						82,9%	1.414 £
--------------	--	-------------	--	--	--	--	--	--------------	----------------

La mitad del incentivo anual resultante anteriormente indicado se satisface en acciones diferidas de la Sociedad, que se consolidarán pasados tres años (conforme al Plan de Acciones para Ejecutivos).

En relación con todos los indicadores, se fijó una graduación lineal entre el nivel mínimo y el nivel objetivo-medio y entre este último y el nivel máximo.

Resultado de la asignación del incentivo anual basado en el desempeño del CEO en 2023

Puntuación resultante de las fórmulas	Opinión de la Comisión de Retribuciones	Puntuación final expresada como porcentaje del máximo	82,9%
82,9%	–		X
% del máximo	Sin ajuste		
		Oportunidad máxima de incentivo (% del salario base)	200%
			X
		Salario base (.000 £)	853£
			=
		Asignación de Incentivo Anual 2023 (.000 £ incluido en la tabla de cifra única)	1.414£
			1.624€

Asignaciones bajo el Plan de Acciones Restringidas (RSP) de IAG

El RSP se introdujo en 2021 para lograr una mayor alineación entre los intereses y los resultados de la alta dirección y de los accionistas del Grupo mediante la acumulación y mantenimiento de participaciones accionariales por la alta dirección y una mayor atención sobre el desempeño sostenible a largo plazo de la Sociedad. La estructura simplificada y la transparencia del RSP comparado con el Plan de Acciones por Desempeño también ofrecen una mejor base para atraer y retener talento directivo.

Las asignaciones de derechos del RSP a favor de consejeros ejecutivos están sujetas a un período de consolidación de tres años y a un período adicional de tenencia de dos años; la consolidación depende de la evaluación con resultado satisfactorio de los *underpins* por la Comisión de Retribuciones.

Las asignaciones del RSP están sujetas a cláusulas *malus* y *clawback*, que permiten reducir las asignaciones, incluso hasta cero, para garantizar que no se recompensa la deficiencia de resultados empresariales o individuales conforme al plan.

Consolidación de la asignación bajo el Plan de Acciones Restringidas (RSP) de 2021

La primera asignación de acciones restringidas se efectuó en junio de 2021 y tiene prevista su consolidación en junio de 2024. En previsión de la consolidación de la asignación, la Comisión llevó a cabo una evaluación del *underpin* de desempeño vinculado a la asignación de acciones restringidas y cubren todo el desempeño de IAG, tanto financiero como no financiero.

Como parte de este proceso, la Comisión dispuso de un marco de referencia para evaluar si se había satisfecho el *underpin*, teniendo en cuenta los resultados en conjunto de los ejercicios 2021, 2022 y 2023. Los diversos elementos que se tuvieron en cuenta fueron:

- Los resultados financieros globales del período, incluida la recuperación de la pandemia de IAG. El asesoramiento de la Comisión tuvo en cuenta la rentabilidad total, márgenes operativos (incluido frente aerolíneas equiparables), ingresos, generación de efectivo, rendimiento de capital y la inversión en flota de la Compañía, clientes y transformación. La Comisión concluyó que el *underpin* a este respecto se había satisfecho.
- Los resultados del Grupo en relación con las principales métricas de desempeño no financieras y operativas, incluido el avance en el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad de IAG y su agenda social en general (incluida diversidad e inclusión), La Comisión concluyó que el *underpin* a este respecto se había satisfecho.
- En términos generales, el desempeño de IAG en materia de riesgos se mantuvo en línea con su marco aprobado de control interno y apetito de riesgo, sin que se identificara ningún problema relevante.
- La experiencia de los grupos de interés del Grupo en el período, que no suscita ningún motivo de preocupación relevante.

La finalidad de este marco era garantizar que el resultado del RSP estuviera justificado y evitar que se recompensara el desempeño deficiente. Una vez finalizada la evaluación, la Comisión concluyó que se había satisfecho el *underpin*. En consecuencia, está previsto que la asignación bajo el RSP de 2021 se consolide íntegramente en junio de 2024. La asignación está sujeta a un período de tenencia de dos años.

Asignación RSP 2021	414.954
	X
Precio estimado acción ¹	1,5223€
	=
Asignación reflejada en la tabla de cifra única (.000€)	632€
	726€

¹ La cifra indicada representa el valor estimado de la asignación bajo el RSP 2021. La estimación está basada en que la asignación se consolidará íntegramente en junio de 2024 y sobre un precio medio de la acción en el trimestre comprendido entre el 1 de octubre de 2023 y el 31 de diciembre de 2023.

Derechos concedidos en virtud de planes durante el ejercicio 2023 Plan de Acciones Restringidas (RSP)

Tipo de asignación	Derechos sobre acciones de la sociedad
Base para la determinación del valor de la asignación	Las asignaciones solo se conceden a ejecutivos con una trayectoria ininterrumpida de alto rendimiento en puestos clave que tienen el potencial de asumir una mayor responsabilidad organizativa y a quienes la Sociedad desea retener a largo plazo.
Valor nominal de la asignación del Consejero Ejecutivo	CEO de IAG (Luis Gallego) - 150% del salario base
Fecha de concesión	13 de marzo de 2023
Precio de la acción en la asignación	1,53€
Período de consolidación	Tres años: 13 de marzo de 2023 a 13 de marzo de 2026
Período de mantenimiento	Dos años: 13 de marzo de 2026 a 13 de marzo de 2028
Descripción de <i>underpin</i> discrecional	Las asignaciones no están vinculadas a indicadores de desempeño. La consolidación estará condicionada a la satisfacción de un <i>underpin</i> discrecional, que normalmente se evaluará a lo largo de tres ejercicios contados desde aquel en el que se haya concedido la asignación. Al evaluar el <i>underpin</i> , la Comisión tendrá en cuenta el desempeño global de la Sociedad, incluidos indicadores de desempeño financiero y no financiero, así como cualquier deficiencia significativa en materia regulatoria o de riesgos identificada. El desempeño financiero puede incluir elementos tales como ingresos, rentabilidad, generación de caja, retorno del capital y comparación con aerolíneas equiparables. El desempeño no financiero puede incluir una serie de indicadores operativos y estratégicos fundamentales para el éxito sostenible a largo plazo de la Sociedad. Esta evaluación asegurará que el valor de la asignación que reciban los consejeros ejecutivos sea justo y acorde con el desempeño del negocio y con la experiencia de nuestros grupos de interés y que no se recompensa la falta de desempeño corporativo o individual. En caso de un nivel de desempeño corporativo o individual deficiente, la consolidación podría reducirse, incluso a cero. Toda la información relativa a los factores tenidos en cuenta por la Comisión de Retribuciones al evaluar el <i>underpin</i> quedará reflejada en el correspondiente Informe de Remuneración de los Consejeros.

Derechos de pensión totales

Luis Gallego no es partícipe del plan de pensiones de la Sociedad y, por lo tanto, la Sociedad no ha realizado aportaciones durante el tiempo en que ha sido consejero ejecutivo en el período objeto del informe (1 de enero de 2023 a 31 de diciembre de 2023). Percibió una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de 106.600 €. Este importe es equivalente al 12,5% del salario base abonado durante el ejercicio y es comparable al porcentaje aplicado a la mayoría de la plantilla británica.

Estado de la participación accionarial y derechos sobre acciones de los consejeros

Con el fin de que sus intereses estén alineados con los de los accionistas, los consejeros ejecutivos deben acumular y mantener personalmente una participación accionarial mínima en la Sociedad.

De acuerdo con las directrices sobre participaciones accionariales del Grupo, el CEO de IAG debe acumular y mantener una participación accionarial del 350% del salario y otros consejeros ejecutivos han de acumular y mantener una participación accionarial del 200% del salario base.

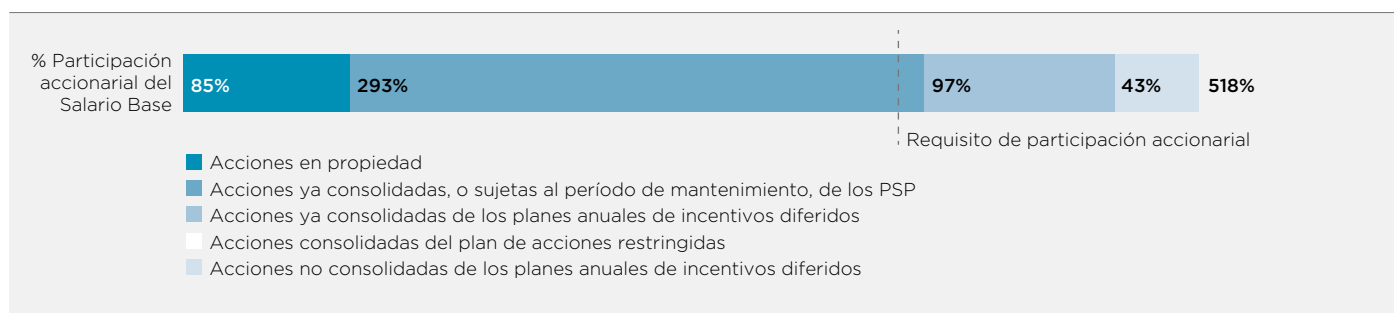
Además, los consejeros ejecutivos están obligados a mantener todas las acciones que reciban en virtud de planes de incentivos hasta alcanzar el 100% de su requisito de participación accionarial.

La Comisión ha examinado el nivel de cumplimiento de este requisito por el CEO de IAG, determinando que cumple con el requisito de esta política.

CEO, Luis Gallego	Requisito de la política		Salario por 3,5
	Real		Salario por 5,18 (1.475.751 acciones)

Las acciones que se tienen en cuenta para determinar la Política incluyen las acciones titularidad del ejecutivo, las acciones resultantes de la consolidación y el ejercicio de derechos sobre acciones, las acciones resultantes de los derechos sobre acciones consolidados y no ejercitados, incluidas las sujetas al período de tenencia del plan de acciones por desempeño, las acciones consolidadas sujetas al período de tenencia del plan de acciones restringidas y las acciones no consolidadas resultantes del plan de incentivo anual diferido.

El cuadro y la tabla siguientes resumen la actual participación accionarial de los consejeros ejecutivos a 31 de diciembre de 2023:



Consejero ejecutivo	Requisito de participación accionarial	Acciones en propiedad	Acciones ya consolidadas o sujetas al período de mantenimiento de los PSP	Acciones ya consolidadas de los planes anuales de incentivos diferidos	Acciones consolidadas del plan de acciones restringidas	Acciones no consolidadas de los planes anuales de incentivos diferidos	Total de acciones cualificadas en titularidad ¹	Consecuencia de una variación de la cotización de +/- 0,5 €
Luis Gallego	350% del salario	403.834	557.207	277.619	0	237.091	1.475.751 (518% del salario)	737.875

¹ De acuerdo con la Política, el precio de la acción utilizado para calcular la directriz sobre porcentaje del salario es el precio de la acción en la fecha de la asignación o en la fecha de consolidación/ejercicio.

A su salida, los consejeros ejecutivos estarán obligados a mantener un número de acciones acorde con el requisito de participación accionarial al que estén sujetos durante su empleo en la Sociedad (o el número de acciones de su titularidad en el momento de la salida si fuera menor) por un período de dos años a partir de la fecha de su salida del Grupo. Para garantizarlo, las acciones normalmente se mantendrán en la cuenta de depositario administrada por la Sociedad.

Consejeros no ejecutivos en otras sociedades

Se requiere el consentimiento previo de la Sociedad para que un Consejero Ejecutivo pueda aceptar un nombramiento como consejero no ejecutivo en otra sociedad y este permiso solo se concede en determinadas circunstancias. El actual Consejero Ejecutivo no es consejero no ejecutivo de ninguna otra sociedad.

Historial retributivo del CEO de IAG

En la siguiente tabla se refleja la cifra única total de la remuneración del CEO de IAG en el último período de diez años consecutivos:

	CEO de IAG - cifra única total de remuneración	Pago de incentivo anual como porcentaje del máximo	Consolidación del incentivo a largo plazo como porcentaje del máximo	
2014	Willie Walsh	6.390.000 €	97,78% del máximo	85,00% del máximo
2015		6.455.000 €	80,00% del máximo.	100,00% del máximo.
2016		2.462.000 €	33,33% del máximo	50,00% del máximo.
2017		3.954.000 €	92,92% del máximo	66,67% del máximo
2018		3.030.000 €	61,85% del máximo.	46,19% del máximo.
2019		3.198.000 €	51,97% del máximo.	72,11% del máximo.
2020	Willie Walsh	662.000 €	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
	Luis Gallego	301.000 €	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
2021	Luis Gallego	1.110.000 €	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
2022		2.577.000 €	83,5% del máximo	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
2023		3.070.000 €	82,9% del máximo	-1

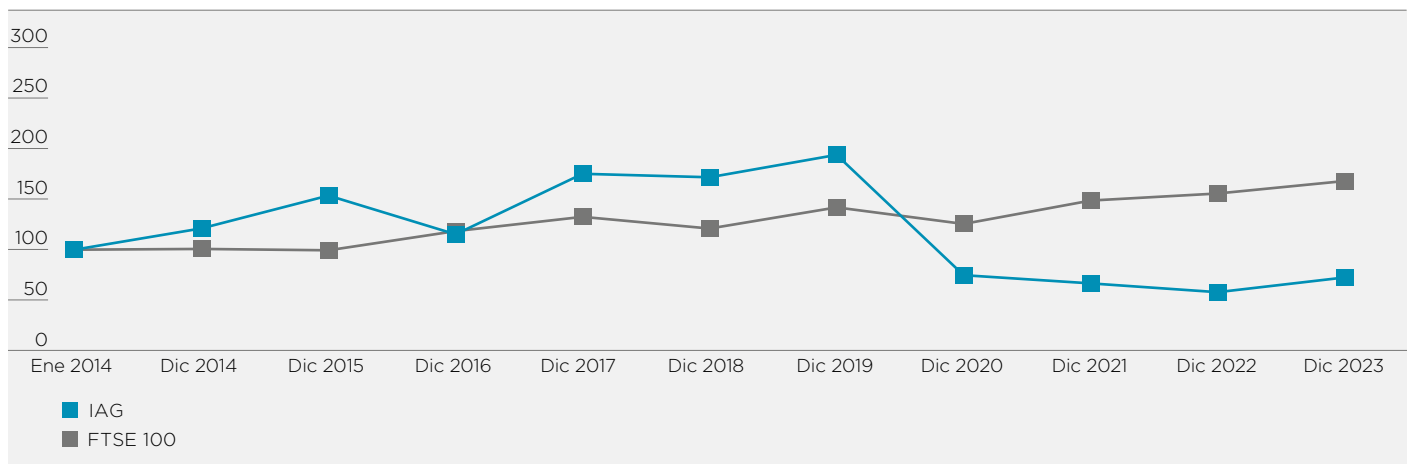
1 Incentivo a largo plazo de 2023: a partir de 2021, se concedieron asignaciones de acciones restringidas al CEO de IAG que no llevan aparejadas condiciones de desempeño y que se consolidan en función de la satisfacción de *underpins*. El valor de las asignaciones de acciones restringidas está incluido en la tabla de cifra total única en el ejercicio pertinente.

La cifra única total de retribución incluye el salario base, los complementos salariales sujetos a tributación, las prestaciones por pensiones, la Asignación de Incentivo Anual y la consolidación del incentivo a Largo Plazo.

Evolución del retorno total para el accionista (TSR) de IAG comparada con el FTSE 100

El gráfico que figura debajo muestra el valor a 31 de diciembre de 2023 de una inversión hipotética de 100€ en acciones de IAG realizada en la admisión a cotización comparado con el valor de 100 € invertidas en el índice FTSE 100 en el mismo periodo. También se representan en el gráfico los valores en los cierres de ejercicio intermedios. Se ha tomado el precio de la acción al contado en la fecha de admisión a cotización y se ha tomado un promedio de tres meses previo al cierre de los ejercicios.

Se escogió el FTSE 100 porque es un índice general de renta variable del que forma parte la Sociedad, y el índice goza de amplio reconocimiento.



Consejeros no ejecutivos

Los consejeros no ejecutivos perciben una asignación fija anual de acuerdo con la siguiente tabla.

Cargo	Asignación 2023	Asignación 2024
Presidente no ejecutivo	645.000 €	645.000 €
Consejeros no ejecutivos	120.000 €	120.000 €
Asignación adicional por ocupar la presidencia de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y la Comisión de Retribuciones	20.000 €	30.000 €
Asignación adicional por ocupar la Presidencia de la Comisión de Nombramientos y de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa	20.000 €	20.000 €
Asignación adicional por el cargo de Consejera Sénior Independiente	30.000 €	30.000 €

Las asignaciones de los consejeros no ejecutivos se revisaron en octubre de 2023. Las asignaciones correspondientes al cargo de consejero no ejecutivo no cambiarán en 2024, habiendo permanecido invariables desde 2011.

No obstante, el Consejo, con el informe favorable de la Comisión de Retribuciones, acordó incrementar la asignación adicional por ocupar la Presidencia de una Comisión a 30.000 euros, en vigor desde el 1 de enero de 2024, para el cargo de Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y de la Comisión de Retribuciones. De esta forma se refleja mejor la complejidad y dedicación de tiempo que conllevan estos puestos.

Cifra única total de la remuneración de cada consejero no ejecutivo

Se indica en la siguiente tabla la remuneración total de cada uno de los consejeros no ejecutivos en los ejercicios cerrados a 31 de diciembre de 2023 y 31 de diciembre de 2022.

Consejero (.000 €)	2023			2022		
	Asignaciones fijas	Complementos salariales sujetos a tributación	Total	Asignaciones fijas	Complementos salariales sujetos a tributación	Total
Javier Ferrán ¹	645	8	653	645	5	650
Heather Ann McSharry ¹	170	3	173	147	6	153
Giles Agutter	120	0	120	120	0	120
Peggy Bruzelius	120	4	124	120	0	120
Eva Castillo	120	2	122	120	2	122
Margaret Ewing	140	4	144	140	3	143
Maurice Lam	120	9	129	120	12	132
Robin Phillips	120	18	138	120	4	124
Emilio Saracho	120	11	131	120	11	131
Nicola Shaw	140	4	144	140	12	152
Alberto Terol	-	-	-	79	17	96
Total ('000 €)	1.815	63	1.878	1.871	72	1.943

1 Heather Ann McSharry fue nombrada Consejera Sénior Independiente y Presidenta de la Comisión de Retribuciones en junio de 2022.

2 Alberto Terol salió del Consejo de Administración en junio de 2022. Sus asignaciones se corresponden con el período del año en que prestó sus servicios. No percibió asignaciones en 2023.

Explicaciones adicionales sobre la tabla de cifra única total en relación con cada consejero no ejecutivo

Cada consejero no ejecutivo ha confirmado por escrito que, aparte de lo señalado en la tabla anterior, no ha recibido ninguna otra retribución.

Complementos salariales sujetos a tributación

Los complementos salariales sujetos a tributación de los consejeros no ejecutivos son complementos en forma de viajes personales.

Tipos de cambio

En el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2023, se ha aplicado el tipo de cambio £:€ de 1,1486 (2022:1,1744).

Acciones con titularidad de consejeros

	Total de acciones y derechos de voto	Porcentaje del capital
Javier Ferrán	774.750	0,016
Luis Gallego	937.618	0,019
Giles Agutter	625	0,000
Peggy Bruzelius	0	0,000
Eva Castillo	0	0,000
Margaret Ewing	18.750	0,000
Maurice Lam	0	0,000
Heather Ann McSharry	55.000	0,001
Robin Phillips	0	0,000
Emilio Saracho	0	0,000
Nicola Shaw	4.285	0,000
Total	1.791.028	0,036

No se han producido cambios en las participaciones accionariales indicadas arriba entre el 31 de diciembre de 2023 y la fecha de este Informe.

Pagos a antiguos consejeros

En 2023 recibieron complementos salariales en forma de viajes los antiguos consejeros no ejecutivos indicados a continuación:

Antiguos consejeros no ejecutivos	Valor
Antonio Vázquez	6.000 €
Alberto Terol	11.000 €
Patrick Cescau	27.000 €
Maria Fernanda Mejía	15.000 €
Deborah Kerr	3.000 €
Baroness Kingsmill	7.000 €
Kieran Poynter	11.000 €
Dame Marjorie Scardino	19.000 €
James Lawrence	10.000 €

Plantilla en general en 2023

Con el fin de ofrecerle apoyo, una de las principales áreas de atención de la Comisión en 2023 ha sido entender la experiencia de la plantilla en general, en vista de cómo ve afectada por el actual entorno económico y la presión del coste de la vida así como por las medidas adoptadas.

Aspectos principales de la experiencia de la plantilla

- Dentro del modelo operativo único de IAG, la remuneración de los empleados es responsabilidad de cada compañía operadora y se gestiona por cada una de ellas, permitiéndoles ofrecer la experiencia adecuada a clientes y empleados.
- Los empleados han desempeñado un papel fundamental en nuestra recuperación y han sido clave para ofrecer la mejor experiencia a nuestros clientes. Nuestras compañías operadoras siguen apoyando a sus empleados en estos tiempos difíciles y velan por que nuestros modelos retributivos sean sostenibles y justos, y estén alineados con la competitividad de la compañía operadora.
- Casi el 90% de los empleados están cubiertos por convenios colectivos, con más de 30 convenios colectivos en todo el Grupo, muchos de ellos revisados en 2023.
- La Comisión ha sido regularmente informada de la experiencia de la plantilla y, en particular, de las medidas adoptadas en las compañías operadoras para ayudar a nuestros empleados a hacer frente a los desafíos derivados del coste de la vida y para su bienestar en general.
- En concreto, se ha informado regularmente a la Comisión sobre las inversiones que destinan las compañías operadoras a mejorar la experiencia de la plantilla y los planes de prestaciones para nuestros empleados. En este sentido, se ha mejorado la oferta de prestaciones flexibles (como las mejoras en los viajes para el personal de British Airways), de salud mental y física (como el establecimiento de programas de asistencia para los empleados y ayuda gratuita para trastornos de la menopausia) y de apoyo para el bienestar económico de los empleados.
- El conocimiento en profundidad que la Comisión tiene de la experiencia de nuestro personal ayuda a garantizar que todas las decisiones sobre la remuneración de los ejecutivos tengan en cuenta el punto de vista de nuestra plantilla y reflejen las expectativas de todos nuestros grupos de interés.

Interacción con los empleados	Brecha salarial	Remuneración de la plantilla
<p>Todos los miembros de la Comisión de Retribuciones participan como consejeros designados en el plan de interacción con la plantilla del Consejo. El ejercicio de interacción también incluye remuneración y otros aspectos de la experiencia del personal que atañen a la Comisión.</p> <p>El Consejo fue informado de las principales cuestiones derivadas de la interacción para tener una mejor comprensión de las experiencias del personal y de identificar posibles áreas de mejora. En el apartado sobre interacción con grupos de interés del informe de Gobierno Corporativo se explica en mayor detalle la interacción del Consejo de Administración con los empleados.</p>	<p>Las compañías operadoras han puesto en marcha una serie de iniciativas destinadas a respaldar la igualdad de género, incluida la revisión de sus procesos de selección de personal con el fin de garantizar la diversidad en las listas de preseleccionados y en el grupo de entrevistadores, así como de crear oportunidades de <i>mentoring</i> y <i>networking</i> para las mujeres e impartir programas educativos para niñas y mujeres jóvenes que contemplan iniciar una carrera profesional en aviación.</p> <p>La reconstrucción de recursos llevada a cabo por el Grupo a lo largo de 2023, en particular en funciones pertenecientes a operaciones aeroportuarias, clientes e informática, supuso la modificación de la composición de la plantilla con el consiguiente cambio en la mediana salarial tanto de hombres como de mujeres con respecto a 2022. Como consecuencia, en el ámbito del Grupo, se ha producido una reducción interanual en la brecha salarial media del 12,9% en 2022 al 8,4% en 2023.</p>	<p>Cada compañía operadora ha querido pactar convenios colectivos que conlleven el mayor beneficio para los empleados y que al mismo tiempo garanticen que el negocio y la remuneración siguen siendo competitivos. En este sentido, se realizaron cambios en complementos salariales, pagos extraordinarios y aumentos salariales en todo el Grupo.</p> <p>Cada compañía operadora tiene asumido el compromiso de crear un entorno de trabajo positivo, así como de contribuir activamente y apoyar al bienestar general de cada uno de sus empleados, poniendo a su disposición un amplio abanico de prestaciones sanitarias, financieras y de estilo de vida.</p>

Las decisiones en materia retributiva de la Comisión están alineadas con nuestra estrategia, con el deseo de creación de valor sostenible a largo plazo de nuestros grupos de interés y con la plantilla, tal y como establecen los principios de nuestra política.

Alineación de la remuneración del Consejero Delegado y de la plantilla

La Comisión supervisa la remuneración de la plantilla y las políticas correspondientes en todo el Grupo y las tiene en cuenta al fijar la remuneración del CEO de IAG y de la alta dirección. En la siguiente tabla se resume la estructura retributiva de la plantilla general.

	CEO de IAG	Por debajo del nivel del Consejo
Salario Base	<p>2023 ha sido el primer ejercicio desde su nombramiento en 2020 en que el CEO ha recibido un aumento. El 4% concedido era inferior al aumento medio que se concedió a la mayoría de la plantilla general.</p> <p>Los incrementos salariales como porcentaje del salario están normalmente en línea, o por debajo, de los aplicados a la plantilla general.</p>	<p>Casi el 90% de nuestros empleados está cubierto por convenios colectivos, muchos de los cuales fueron revisados a lo largo de 2023, con el objetivo de reforzar su alineación con el mercado y asegurar que el salario es competitivo y también sostenible.</p> <p>Los presupuestos para incrementos salariales a favor de empleados se determinan por cada compañía operadora en cada país.</p> <p>Los aumentos salariales reflejan la posición respecto al mercado, el desempeño, las aptitudes, la aportación y el desarrollo en el puesto.</p> <p>Si comparamos los aumentos del salario base en 2023 del CEO de IAG con el aplicado al personal de Reino Unido en 2023, de los cerca de 31.600 empleados que lo fueron tanto en 2022 como en 2023, el incremento salarial medio asignado fue del 10,3% del salario base contractual.</p>
Complementos Salariales Sujetos a Tributación	Los paquetes de beneficios se corresponden en términos generales con los demás empleados que se incorporaron en el mismo país en la misma época.	Las compañías operadoras establecen los beneficios en un nivel competitivo, y adaptados a la práctica del mercado local.
Pensión	Contribución a pensiones del 12,5% del salario en línea con el aportado a la mayoría de la plantilla en el país de residencia del empleado.	Los planes de pensiones están alineados con las prácticas y requisitos del mercado local.
Asignaciones del Incentivo Anual	<p>El importe máximo del plan de incentivo anual es el 200% del salario.</p> <p>La mayor parte del incentivo anual está basado en indicadores financieros. En 2023, el 60% se basó en el beneficio de explotación antes de partidas excepcionales, el 20 % en NPS de cliente, el 10% en un indicador de carbono específico de IAG y concebido para avanzar en el cumplimiento de nuestro compromiso Flightpath Net Zero 2050, y un 10 % en objetivos estratégicos y personales.</p> <p>En 2023, el 50 % del incentivo devengado se difiere en forma de acciones por un período de tres años.</p>	Se implementaron planes de incentivos a favor de empleados elegibles, condicionados al cumplimiento de objetivos financieros, de clientes, de eficiencia del carbono y personales. Las oportunidades de obtener incentivos varían en función del puesto, y los resultados y pagos derivados de estos planes se gestionaron en el ámbito local.
Incentivos a Largo Plazo	<p>Oportunidad máxima bajo el plan de acciones restringidas del 150 % del salario base, condicionado al cumplimiento de objetivos de desempeño.</p> <p>Las asignaciones están sujetas a un período de consolidación de tres años, seguido de un período de mantenimiento de dos años.</p>	<p>Se asignan acciones restringidas a favor de altos directivos de todo el Grupo para incentivar la creación de valor a largo plazo para los accionistas.</p> <p>También pueden participar otros empleados, con carácter excepcional, cuando la asignación de incentivos a largo plazo se considere fundamental para la retención.</p>

Ratio de la retribución del Consejero Delegado

En la siguiente tabla se indican las cifras del ratio salarial del CEO de IAG en el período entre 2019 y 2023.

Año	Cifra única CEO (.000 £)	Método ¹	Percentil 25 de salario	Mediana de salario	Percentil 75 de salario
2023	3.070	Opción A	62:1	50:1	32:1
2022	2.577	Opción A	59:1	45:1	29:1
2021	1.110	Opción A	29:1	21:1	14:1
2020	963	Opción A	34:1	23:1	15:1
2019	3.198	Opción A	109:1	72:1	49:1

Las cifras del ratio salarial reflejadas en la tabla anterior se han calculado sobre la base de la siguiente información sobre remuneración de los empleados de Reino Unido:

Año	Salario de empleado de Reino Unido	Percentil 25 de salario	Mediana de salario	Percentil 75 de salario
	Salario base (.000 £)	30,2	43,5	66,8
2023²	Remuneración total (.000 £)	49,2	61,4	95,3
	Salario base (.000 £)	27,7	40,9	62,4
2022	Remuneración total (.000 £)	43,4	57,1	90,5
	Salario base (.000 £)	26,9	39,7	60,6
2021 ³	Remuneración total (.000 £)	38,6	53,4	80,7
	Salario base (.000 £)	17,2	28,6	45,2
2020 ⁴	Remuneración total (.000 £)	28,4	42,8	63,9
	Salario base (.000 £)	20,1	32,3	46,5
2019	Remuneración total (.000 £)	29,4	44,2	64,7

1 El ratio continúa calculándose aplicando el método más preciso en términos estadísticos, el denominado Opción A. Los datos sobre el salario de los empleados de Reino Unido se han obtenido de los registros de nóminas de 40.248 empleados que trabajaban en el Grupo durante la totalidad o parte de 2023.

2 Para garantizar la precisión de estos cálculos, los datos sobre ganancias se obtuvieron directamente de la nómina de Reino Unido mes a mes. Los elementos de incentivo variable en relación con 2023, pagaderos a empleados más adelante en 2024, se han diseñado en términos individuales respecto a cada empleado, sobre la base de marcos acordados. De esta forma se puede realizar una comparación justa y exacta con la cifra única total de remuneración del CEO de IAG en 2023.

3 Para presentar de manera justa y representativa la retribución total recibida por los empleados de Reino Unido, las cifras de salario base y remuneración total de 2021 incluyen pagos de ERTE estatales y los complementados por la Sociedad. Esta consideración no es relevante para 2022 o 2023 ya que el programa de ERTE de Reino Unido finalizó en septiembre de 2021.

4 Las cifras correspondientes a la plantilla de Reino Unido en 2020 excluyen los pagos de ERTE de cualquier tipo y representan las ganancias por el tiempo trabajado pero no el nivel íntegro del salario percibido por los empleados y la remuneración efectivamente recibida por ellos.

La reducción del ratio respecto a 2019 demuestra el persistente impacto de la pandemia y refleja fielmente la contracción salarial del CEO de IAG, cuya remuneración actual ronda el 96% de los niveles de 2019.

El aumento en la remuneración de los empleados de Reino Unido en 2023 refleja:

- En todas nuestras compañías operadoras hemos implantado una serie de programas destinados a ayudar a nuestros empleados en el actual contexto de incertidumbre económica.
- Pagos efectuados a directivos conforme al plan de incentivo anual de 2023.
- Cambios interanuales en el número y composición de la plantilla de Reino Unido, informándose del salario de 36.474 empleados en 2022 y de 40.248 en 2023.

El cambio en la remuneración del CEO de IAG entre 2022 y 2023 se explica por lo siguiente:

- Un aumento del 4% en el salario base para 2023, siendo el primer aumento desde su nombramiento en 2020 y por debajo del aumento medio de la plantilla (sin incrementos en 2021 ni en 2022, con una rebaja del 10 % en 2021 y una rebaja del 20% en 2020).
- La inclusión de un valor estimado de la asignación RSP 2021, que se estima que se consolidará en su totalidad en junio de 2024.
- Como se indicaba en nuestro informe sobre remuneraciones de los consejeros de 2022, entre enero de 2021 y diciembre de 2022, el Consejero Ejecutivo tuvo derecho a un complemento de transición de 250.000 libras esterlinas anuales para reflejar que como resultado de su cargo de CEO de IAG trasladó su domicilio y el de su familia a Reino Unido. El complemento tenía un plazo fijo de dos años. El pago del complemento de transición finalizó en diciembre de 2022.

La Comisión reconoce que, el ratio actual sigue reflejando su recuperación de la pandemia y que continuará aumentando a unos niveles más representativos.

Cambio en la remuneración de los consejeros comparada con los empleados

En la siguiente tabla se compara el cambio en la remuneración interanual de los consejeros del Grupo con el cambio equivalente en la remuneración de los empleados de Reino Unido entre 2021 y 2023.

Director (000 €')	2022 a 2023			2021 a 2022			2020 a 2021		
	Salario o asignaciones	Complementos salariales	Incentivo anual	Salario o asignaciones ¹	Complementos salariales	Incentivo anual	Salario o asignaciones ¹	Complementos salariales	Incentivo anual
Luis Gallego ²	2%	(78%)	1%	13%	3%	100%	269%	315%	0%
Javier Ferrán ³	0%	60%		13%	25%		436%	0%	
Heather Ann McSharry ^{4,6}	16%	(50%)		36%	100%		-	-	
Giles Agutter ⁵	0%	0%		11%	(100%)		260%	100%	
Peggy Bruzelius ⁶	0%	100%		11%	0%		-	-	
Eva Castillo ⁶	0%	0%		11%	100%		-	-	
Margaret Ewing	0%	33%		11%	100%		18%	(100%)	
Maurice Lam ⁷	0%	(25%)		107%	500%		-	-	
Robin Phillips ⁵	0%	350%		11%	100%		260%	0%	
Emilio Saracho	0%	0%		11%	57%		6%	17%	
Nicola Shaw	0%	(67%)		14%	100%		21%	(100%)	
Todos los empleados del Reino Unido^{8,9}	6%	0%	93%	3%	0%	(37%)	39%	0%	131%

1 La comparación de las asignaciones de todos los consejeros entre 2020 y 2021 refleja una reducción del 20 por ciento asociada a la COVID-19, que se aplicó entre el 1 de abril de 2020 y el 31 de diciembre de 2020, y una reducción del 10 por ciento, aplicada a lo largo de todo 2021.

2 Luis Gallego: aumento del 4% del salario base para 2023 (por debajo de la media de la mayoría de la plantilla) y sin asignación transitoria. La comparación de 2021 frente a 2022 refleja el primer año desde el nombramiento en 2020 recibiendo el salario contractual completo y la primera Asignación del Incentivo Anual desde 2019. La comparación entre 2020 y 2021 refleja la remuneración correspondiente a una parte del año en 2020 frente a la de un año completo en 2021.

3 El incremento de las asignaciones de Javier Ferrán entre 2020 y 2021 refleja su cargo de consejero no ejecutivo en 2020 y la asunción del cargo de Presidente el 7 de enero de 2021 durante el resto del periodo sujeto a información.

4 El aumento de las asignaciones de Heather Ann McSharry refleja su nombramiento como Consejera Sénior Independiente y Presidenta de la Comisión de Retribuciones desde el mes de junio de 2022.

5 La comparación de la remuneración de 2020 con la de 2021 de Luis Gallego, Giles Agutter y Robin Phillips refleja el desempeño del cargo de consejero y la remuneración en una parte del año 2020 frente a un año completo de desempeño y remuneración en 2021.

6 Eva Castillo, Heather Ann McSharry y Peggy Bruzelius fueron nombradas consejeras el 31 de diciembre de 2020, pero no percibieron ninguna remuneración con respecto a 2020.

7 La comparación entre 2021 y 2022 refleja el desempeño del cargo de consejero durante parte del año en 2021 frente al año completo en 2022.

8 Las cifras de salario medio de 2022 y 2023 correspondientes a todos los empleados de Reino Unido de las que se ha obtenido el aumento del 6% del salario medio se basan en las ganancias de los empleados de Reino Unido publicadas en la sección del ratio salarial del CEO en 2023.

9 El cambio reflejado en el valor medio de los incentivos anuales de todos los empleados de Reino Unido entre 2022 y 2023 (93%) obedece a la robusta recuperación del Grupo en el ejercicio.

Importancia relativa del gasto en salarios

En la tabla siguiente se reflejan, con respecto a 2023 y 2022, los costes salariales totales, el beneficio de explotación y los dividendos para la Sociedad.

	2023	2022
Costes salariales totales de, IAG ¹	5.423.000.000 €	4.647.000.000 €
Retribución total de los consejeros (incluidos consejeros no ejecutivos)	4.678.000 €	4.969.000 €
Resultado de operaciones de IAG, antes de partidas excepcionales	3.507.000.000 €	1.225.000.000 €
Dividendos declarados	-	-
Dividendos propuestos	-	-

1 Los costes salariales totales se reflejan antes de partidas excepcionales.

Información complementaria: opciones sobre acciones y acciones de los consejeros

En la siguiente tabla se detallan las opciones de coste cero sobre acciones ordinarias de la Sociedad concedidas al actual CEO de IAG conforme al PSP de IAG a 31 de diciembre de 2023:

Consejero	Fecha de concesión	Número de opciones a 1 de enero de 2023	Precio de ejercicio	Opciones ejercidas durante el año	Opciones caducadas durante el año	Opciones concedidas durante el año	Ejercitables desde	Fecha de extinción	Número de opciones a 31 de diciembre de 2023
	28 de mayo de 2015	131.242	-	-	-	-	1 de enero de 2020	31/12/2024	131.242
	7 de marzo de 2016	98.001	-	-	-	-	1 de enero de 2021	31/12/2025	98.001
	6 de marzo de 2017	174.504	-	-	-	-	1 de enero de 2022	31/12/2026	174.504
Luis Gallego	6 de marzo de 2020	538.805	-	-	538.805	-	caducadas		-
Total opciones coste cero sobre acciones ordinarias		942.552	-	-	538.805	-			403.747

La asignación concedida el 6 de marzo de 2020 fue verificada al final del período de desempeño. No se alcanzó el umbral mínimo respecto a ningún indicador, por lo que la asignación caducó en su totalidad (una tercera parte de la asignación estaba condicionada a la evolución del TSR comparada con un índice, una tercera parte está condicionada a los resultados relativos al beneficio por acción (BPA) ajustado, mientras que una tercera parte estaba condicionada a los resultados relativos al rendimiento sobre el capital invertido (RoIC).

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con las normas del plan en la fecha de las asignaciones del PSP fue: en 2020: 459 peniques; en 2017: 546 peniques; en 2016: 541 peniques; y en 2015: 550 peniques.

En la siguiente tabla se detallan los derechos sobre acciones ordinarias condicionales concedidos de conformidad con el Plan de Acciones Restringidas (RSP) a los Consejeros Ejecutivos:

Consejero	Fecha de concesión	N.º de acciones condicionales concedidas	Fecha de consolidación	Acciones caducadas en la consolidación debido a <i>underpin</i>	Fecha de expiración del período de mantenimiento	N.º de acciones condicionales no consolidadas a 31 de diciembre de 2023	N.º de acciones condicionales consolidadas a 31 de diciembre de 2023
	23 de junio de 2021	414.954	23 de junio de 2024	-	23 de junio de 2026	414.954	-
	21 de marzo de 2022	581.907	21 de marzo de 2025	-	21 de marzo de 2027	581.907	-
	28 de octubre de 2022	290.953	21 de marzo de 2025	-	21 de marzo de 2027	290.953	-
Luis Gallego	13 de marzo de 2023	835.751	13 de marzo de 2026	-	13 de marzo de 2028	835.751	-
Total asignaciones de derechos sobre acciones condicionales (RSP)		2.123.565				2.123.565	

Las asignaciones del RSP están sujetas a *underpins* discretionales antes de la consolidación. Tras esta evaluación realizada por la Comisión de Retribuciones se considera el desempeño global de la Sociedad, incluidos indicadores de desempeño financiero y no financiero, así como cualquier deficiencia significativa en materia regulatoria o de riesgos identificada. En caso de un desempeño deficiente por parte de la Sociedad o del Consejero Ejecutivo, la Comisión de Retribuciones dispone de cláusulas *malus* y *clawback*.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con las normas del plan en la fecha de las asignaciones del RSP fue en 2023: 153 peniques (ambas asignaciones fueron en 2022: 141 peniques y en 2021: 198 peniques).

Plan de Diferimiento de Incentivos (IADP)

De acuerdo con la política vigente, el 50% de cualquier asignación de incentivo anual a favor de los consejeros ejecutivos está integrado por acciones diferidas conforme al Plan de Acciones para Ejecutivos. De conformidad con este plan, las asignaciones de acciones bajo el incentivo están sujetas a un período de diferimiento de tres años desde la fecha de concesión. En la siguiente tabla se detallan las asignaciones de derechos condicionales sobre acciones ordinarias de la Sociedad que mantiene el actual Consejero Ejecutivo, concedidas conforme al IADP de IAG. Se reflejan las asignaciones correspondientes a los períodos de desempeño cerrados a 31 de diciembre de 2019 y 31 de diciembre de 2022.

No se concedió ninguna asignación de incentivos respecto de 2020 (en marzo de 2021) tras la decisión de cancelar el Plan de Incentivo Anual de 2020 de IAG. Tampoco se concedieron asignaciones respecto de 2021 (marzo de 2022) al confirmar el CEO de IAG su deseo de no ser tenido en cuenta para una asignación de incentivo anual de 2021, renunciando a toda oportunidad de incentivo respecto a 2021.

Consejero Ejecutivo	Asignación de ejercicio de desempeño se refiere a ¹	Fecha de asignación	N.º de acciones a 1 de enero de 2023	Asignaciones autorizadas durante el ejercicio	Fecha de consolidación	Asignaciones caducadas durante el ejercicio	Asignaciones efectuadas durante el ejercicio	N.º de acciones no consolidadas a 31 de diciembre de 2023
	2019	6 de marzo de 2020	81.520	81.520	6 de marzo de 2023	-	-	-
Luis Gallego	2022	13 de marzo de 2023	447.341	-	13 de marzo de 2026	-	-	447.341
Total			528.861	81.520		-	-	447.341

¹ En relación con el período de desempeño cerrado a 31 de diciembre de 2023, está previsto conceder la asignación en marzo de 2024.

Bajo el Plan Ejecutivo de Acciones un IADP no caducará si se deja el empleo antes de la fecha de devengo, a menos que se produzcan circunstancias excepcionales, como una falta grave, en cuyo caso la asignación caducaría en su totalidad. Las concesiones de IADP también están sujetas a las disposiciones de *malus* y *clawback* de la política.

Los valores atribuidos a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con el reglamento del plan en relación con las asignaciones del IADP (en relación con el desempeño del ejercicio anterior) fueron los siguientes: en 2020, asignación de 459 peniques; en 2023, asignación de 153 peniques.

El precio de la acción en la fecha de consolidación de la asignación bajo el IADP 2020 (6 de marzo de 2023) era de 155 peniques.

El valor monetario de las acciones recibidas era el precio de la acción en la fecha de consolidación multiplicado por el número de acciones resultantes de la consolidación, tal y como se muestra en la tabla anterior.

Política de Remuneración de los Consejeros de 2024

Introducción

La vigente Política de Remuneración de los Consejeros fue aprobada por los accionistas en la Junta General de Accionistas de 2021 (y parcialmente modificada en 2022). En línea con el ciclo trianual del Reino Unido y con la normativa española sobre remuneraciones vamos a presentar una nueva Política de Remuneración de los Consejeros que se someterá a la aprobación de los accionistas en la Junta General de Accionistas de 2024. Se incluye a continuación la política propuesta.

Política de Remuneración de los Consejeros de 2024

Se expone en esta sección la Política de Remuneración de los Consejeros de International Consolidated Airlines Group, que se someterá a la aprobación de los accionistas en la Junta General de Accionistas de 2024.

La Política de Remuneración de los Consejeros se ajusta a la redacción del artículo 529 novodecies de la Ley de Sociedades de Capital, modificada por la Ley 5/2021, de 12 de abril, y resultará

de aplicación de conformidad con lo dispuesto en el apartado 1 del referido artículo 529 novodecies, a partir de la fecha de su aprobación por la Junta General de Accionistas de 2024 y a lo largo de los tres ejercicios siguientes. Cualquier modificación o sustitución de la Política de Remuneración durante dicho plazo requerirá la previa aprobación de la Junta General de Accionistas conforme al procedimiento establecido para su aprobación.

Aunque, como sociedad española, IAG no está sujeta a las normas que obligan a las sociedades británicas a presentar informes de remuneración, IAG está firmemente comprometida con las mejores prácticas del Reino Unido y seguirá ateniéndose a la normativa británica en materia de información sobre remuneraciones.

En la elaboración de la propuesta de Política de Remuneración de los Consejeros, se tuvieron en cuenta las opiniones y aportaciones recibidas de la Comisión de Retribuciones y de la dirección, velando por la adecuada mitigación de los conflictos de intereses. A lo largo del proceso también se contó con las aportaciones de los asesores independientes nombrados por la Comisión de Retribuciones.

Principios de Remuneración de IAG

Alineación	Nuestras políticas de remuneración promueven la creación de valor a largo plazo mediante la alineación transparente con nuestra estrategia corporativa.
Simplicidad y claridad	Mantendremos nuestras estructuras de remuneración tan simples y claras como sea posible para garantizar que sean comprensibles y tengan sentido para los empleados y accionistas.
Competitividad	La remuneración total resultará competitiva para el cargo, teniendo en cuenta la escala, el sector, la complejidad de la responsabilidad y el territorio. Al fijar la remuneración de los altos ejecutivos, tendremos en cuenta la experiencia, la comparabilidad con salarios externos y la capacidad de IAG para competir por el talento global.
Remuneración basada en el desempeño	Promovemos una cultura en la que todos los empleados son responsables de la obtención de resultados. Velaremos por la existencia de alineación entre desempeño y retribución, con remuneraciones justas avaladas por los resultados de la Sociedad y el desempeño individual, y la experiencia de los grupos de interés en general. Dependiendo de la categoría de cada persona en la organización recurrimos a la tenencia de acciones a largo plazo para incentivar el desempeño, la creación de valor para el accionista y la retención. Los objetivos y los indicadores de desempeño tratarán de equilibrar el éxito colectivo con una línea de visión clara para los participantes. La remuneración aspira a reflejar el desempeño subyacente sostenido a largo plazo de IAG.
Criterio	Aplicaremos nuestra discreción y criterio a la evaluación de los resultados de las fórmulas de determinación del desempeño para lograr una remuneración justa y equilibrada tanto para IAG como para los empleados.
Sostenibilidad	Nuestras políticas de remuneración incentivan el desempeño individual y empresarial, apoyan la atracción y retención de talento y promueven una robusta gestión de riesgos para mejorar la solidez financiera sostenible y a largo plazo del Grupo. La aportación y los valores y conductas de cada persona se reflejarán en la remuneración resultante.
Plantilla en general	Tenemos el compromiso de conocer la experiencia de todo nuestro personal. Al determinar la remuneración de los altos ejecutivos, nos basaremos en este conocimiento para garantizar que todas las decisiones sobre la remuneración de los ejecutivos reflejen la experiencia y las expectativas de todos los grupos de interés.

Consideración de las opiniones de los accionistas

La Sociedad mantiene reuniones periódicas con sus principales inversores, donde se tratan todas las cuestiones relacionadas con la retribución de los ejecutivos. La Sociedad llevará a cabo un amplio proceso de consultas con sus inversores en relación con cualquier cambio significativo en la política de remuneración.

Para desarrollar nuestro enfoque en la revisión de nuestra Política de Remuneración de los Consejeros, consultamos a nuestros principales inversores y *proxy advisors*. Con nuestra propuesta de Política no se elevaron nuevas preocupaciones, y recibimos preguntas de valor y *feedback* que ayudarán a moldear nuestras futuras deliberaciones.

La Comisión analiza anualmente las cuestiones y conclusiones resultantes de la Junta General de Accionistas y determina las actuaciones que puedan ser convenientes a tal respecto.

Consideración de las condiciones laborales en las demás áreas del Grupo

La Comisión se mantiene al corriente del salario y de las condiciones de los empleados del Grupo y lo tiene en cuenta al determinar la remuneración de los consejeros ejecutivos. El Consejo tiene el compromiso de conocer la experiencia de todos nuestros empleados y basándose en este conocimiento se asegura de que todas las decisiones sobre la remuneración de los consejeros reflejen la experiencia y las expectativas de todos los grupos de interés.

La retribución de los empleados en todas las compañías del Grupo es tenida en consideración al fijar el nivel de cualquier incremento en la revisión salarial anual de los consejeros. Normalmente, esta revisión se realiza cada año en la reunión de la Comisión del mes de enero.

Al determinar las asignaciones del RSP para los consejeros ejecutivos, la Comisión tiene en cuenta los criterios de elegibilidad y el potencial valor de las asignaciones a favor de los ejecutivos de todas las compañías del Grupo con una categoría inferior a la de consejero.

En el ámbito de las compañías operadoras, la Sociedad mantiene consultas con los órganos de representación de los trabajadores, incluidos sindicatos y comités de empresa. En estas consultas se tratan cuestiones relativas a la estrategia empresarial, el retorno competitivo y los términos y condiciones laborales de los empleados. Asimismo, algunas de las compañías operadoras realizan encuestas entre sus empleados a fin de tener en cuenta su opinión sobre distintos temas, incluido liderazgo, gestión y la experiencia de los empleados en general.

El European Works Council (EWC) de IAG facilita la comunicación y las consultas entre los empleados y la dirección en relación con cuestiones de ámbito transnacional europeo. Entre sus miembros hay representantes de los distintos países del Espacio Económico Europeo (EEA) y se reúne regularmente a lo largo del año para ser informado y, en su caso, consultado sobre cuestiones transnacionales que afectan a empleados de dos o más países del EEA.

Propuesta de cambios en la Política de Remuneración de los Consejeros

Tras un minucioso análisis de la vigente Política de Remuneración de los Consejeros, la Comisión ha concluido que sigue proporcionando el marco más adecuado para alinear los intereses de ejecutivos y accionistas en estos momentos. La Comisión está convencida de que llegará un momento, a medida que IAG vuelve a un desempeño sólido y sostenible, en que resulte oportuno incentivar a nuestro Consejero Delegado y a su equipo con el fin de conseguir nuestras metas financieras y de sostenibilidad a largo plazo mediante incentivos basados en objetivos robustos y a largo plazo. Por ello, queremos mantener nuestro modelo de incentivo a largo plazo bajo vigilancia para asegurarnos de que mantiene su eficacia. Consultaremos con los accionistas (y solicitaremos su aprobación si es necesario) en los tres próximos años en la medida en que se proponga algún cambio.

Aunque nuestro propósito es mantener la estructura y el marco de la actual Política de Remuneración de los Consejeros, la Comisión propone algunos cambios menores para garantizar que seguimos siendo competitivos en el corto plazo, los cuales se exponen a continuación:

- Enfoque del diferimiento del incentivo anual: de acuerdo con la política de remuneración de 2021, el incentivo anual devengado se paga en un 50 % en efectivo, y el otro 50 % se difiere en forma de acciones por tres años. Esta ha sido una forma efectiva de incrementar las participaciones accionariales personales y de satisfacer el requisito del Grupo de que el Consejero Delegado alcance una participación accionarial mínima del 350 % del salario. Reconociendo que nuestro mecanismo de control para conseguir la alineación con los intereses de los accionistas es el propio requisito de participación accionarial mínima, que puede satisfacerse plenamente sin necesidad de recurrir a un diferimiento del incentivo anual, la Comisión propone en la política de remuneración de 2024 que el porcentaje del incentivo anual devengado que se difiere en forma de acciones se reduzca del 50 % al 20 %, siempre que el ejecutivo cumpla el requisito de participación accionarial mínima que le es de aplicación. El 80 % remanente del incentivo anual devengado se pagará en efectivo. El porcentaje diferido seguirá siendo del 50 % hasta que se cumpla el requisito de participación accionarial mínima; y
- Si se establece un plan de acciones para empleados de amplio alcance, los Consejeros Ejecutivos podrán participar en los mismos términos que otros empleados.

La Política, expuesta en las siguientes páginas, tiene un plazo previsto de aplicación de tres años, hasta 2027, y entrará en vigor en la fecha de su aprobación.

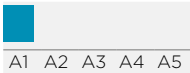
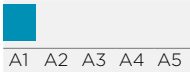
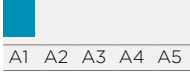
Principales elementos retributivos




Consejeros ejecutivos

El objetivo de la Política de la Sociedad sigue siendo el de atraer, retener y motivar a sus directores y hacer que mantengan el foco en las prioridades del negocio en un marco concebido para promover el éxito a largo plazo de IAG, alineado con los intereses de los grupos de interés. En la siguiente tabla se reflejan los componentes retributivos y el plazo de cada elemento de la Política para los Consejeros Ejecutivos.

Remuneración total en un período de 5 años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Retribución fija	Salario, complementos salariales y pensión				
Incentivo anual (Son de aplicación disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i>)	50% en metálico ¹		50% en acciones ¹ - Período de diferimiento de tres años. No sujeto a otras condiciones de desempeño.		
	1 Cuando el Consejero Delegado de IAG alcance la requerida participación accionarial del 350%, el 80% de la asignación se satisfará en efectivo y el 20% se diferirá en forma de acciones por tres años.				
Incentivo a largo plazo (Son de aplicación disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i>)	Hasta 150% del salario. Período de consolidación de tres años			Período de tenencia de dos años. No sujeto a otras condiciones de desempeño	
Requisitos de participación accionarial	Requisito de participación accionarial mínima de los Consejeros Ejecutivos (incluyendo los requisitos aplicables después de la salida de la Sociedad)				

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

Objetivo y vinculación con estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad máxima	Indicadores de desempeño
Salario base Atraer y retener talento para ayudar a conseguir nuestros objetivos estratégicos 	Tiene en cuenta factores como el cargo, las aptitudes y la aportación de cada persona. El nivel de los salarios base se fija tomando como referencia factores como el mercado externo, así como las aptitudes y contribución de cada persona. Normalmente, los salarios base se revisan anualmente con efectos el 1 de enero de cada año.	Los salarios base se revisan anualmente por la Comisión de Retribuciones teniendo en cuenta factores como: el hecho de que resulten asumibles para la Sociedad, la valía y méritos del ejecutivo, los riesgos de retención y el volumen de los incrementos salariales en general en toda la plantilla.	Para la revisión y fijación del salario base se tienen en cuenta el desempeño individual y el empresarial.
Complementos Salariales Asegurar que el paquete retributivo total sea competitivo 	Los complementos salariales incluyen, a título meramente enunciativo, seguro de vida, viajes personales y, en su caso, un coche de empresa, combustible y seguro médico privado. Los consejeros ejecutivos también pueden participar en planes de acciones para empleados de amplio alcance establecidos por la Sociedad, en los mismos términos que otros empleados con derecho a participar en tales planes. Cuando proceda, podrán ofrecerse complementos salariales que cubran costes de traslados, costes de desplazamientos internacionales y servicios de asesoramiento fiscal. Igualmente, se reembolsarán a los ejecutivos todos los gastos razonables.	No existe un máximo formal. En general, la Sociedad prevé mantener los complementos salariales en el nivel actual. El valor máximo en relación con planes para empleados de amplio alcance estará en línea con el valor máximo aplicable a los empleados con derecho a participar en ellos.	
Pensión Proporciona una retribución postjubilación y asegura que el paquete retributivo total sea competitivo 	La Sociedad promueve un plan de pensiones de aportación definida como porcentaje del salario, al que pueden acogerse todos los consejeros ejecutivos. Los ejecutivos pueden optar por recibir un complemento salarial en lugar de una pensión (en todo o en parte).	El nivel de aportación de la empresa para los consejeros ejecutivos, expresado como un porcentaje del salario base, estará en línea con el aplicable a la mayoría del personal en el país donde desarrolle su actividad el consejero ejecutivo. En el caso del personal del Reino Unido, dicho porcentaje es actualmente del 12,5% del salario base.	

Objetivo y vinculación con estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad máxima	Indicadores de desempeño
<p>Asignación de incentivo anual</p> <p>Incentivar la consecución de objetivos anuales estratégicos y de KPI</p> <p>Hasta un 200 % del salario</p>  <p>A1 A2 A3 A4 A5</p> <p>Pagado en efectivo</p>  <p>A1 A2 A3 A4 A5</p> <p>Diferido</p>  <p>A1 A2 A3 A4 A5</p>	<p>El Consejo, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, establece los indicadores y objetivos que están vinculados a la asignación del incentivo anual y que normalmente se evalúan con respecto a un único ejercicio. Se fijan tomando como referencia una serie de factores entre los que se incluye el Plan de Negocio (aprobado por el Consejo) y el objetivo estratégico del Grupo.</p> <p>El Consejo, tras considerar la recomendación de la Comisión, se reserva la facultad de ajustar el resultado de las fórmulas de determinación de las asignaciones para, a su juicio, reflejar adecuadamente el desempeño empresarial global (véase la sección "Información justificativa de las tablas de la política").</p> <p>Una vez cumplido el requisito de participación accionarial mínima, el 20 % de la asignación del incentivo anual se difiere en forma de acciones, que normalmente se liberarán después de tres años.</p> <p>Si el ejecutivo no cumple el requisito de participación accionarial mínima, normalmente el 50 % de la asignación de incentivo anual se difiere en forma de acciones que normalmente se liberarán después de tres años.</p> <p>En el momento de la consolidación, los ejecutivos percibirán los dividendos que se hubieran distribuido durante el período del diferimiento, en forma de pagos equivalentes a dividendos.</p> <p>Son aplicables disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i> - véase la sección "Información justificativa de las tablas de la política".</p>	<p>El importe máximo del plan de incentivo es el 200 % del salario. Cada métrica de desempeño del plan de incentivo es independiente. Normalmente, no se efectuará ningún pago con respecto a cada métrica de desempeño del plan de incentivo hasta que el desempeño relativo a esa métrica concreta haya alcanzado el nivel mínimo del rango del objetivo. Se asignará el 50 % del máximo cuando se alcance el nivel objetivo medio, y solo se asignará el máximo de cada elemento cuando se logre el objetivo máximo.</p>	<p>La mayor parte del incentivo anual está condicionada a los indicadores financieros. Los indicadores no financieros medibles pueden incluir, entre otros, objetivos estratégicos, personales, de clientes y de objetivos de ASG.</p> <p>Por lo que respecta a la asignación de incentivo diferido, no se aplica ninguna otra condición de desempeño, pues se basa en objetivos ya cumplidos.</p>

Objetivo y vinculación con estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad máxima	Indicadores de desempeño
<p>Plan de Acciones Restringidas (RSP)</p> <p>Incentivar la creación de valor a largo plazo para el accionista y la retención.</p> <p>Hasta el 150 % del salario</p>  <p>A1 A2 A3 A4 A5</p> <p>Consolidación a 5 años + período de mantenimiento</p>  <p>A1 A2 A3 A4 A5</p>	<p>El RSP consiste en una asignación de acciones de la Sociedad que normalmente se consolida siempre que el ejecutivo siga en la Sociedad en la fecha de consolidación y que está sujeta a la evaluación del <i>underpin</i>.</p> <p>Son de aplicación disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i> - véase la sección "Información justificativa de las tablas de la política".</p> <p>Tras la evaluación del <i>underpin</i>, normalmente resultará de aplicación un período de tenencia adicional de al menos dos años.</p>	<p>El valor nominal de la asignación no excederá del 150% del salario con respecto a cualquier ejercicio.</p>	<p>Las asignaciones no están vinculadas a métricas de desempeño.</p> <p>La consolidación estará condicionada a la satisfacción discrecional del <i>underpin</i>, que normalmente se evaluarán a lo largo de tres ejercicios contados desde aquel en el que se haya concedido la asignación. Al evaluar si se ha satisfecho el <i>underpin</i>, la Comisión tendrá en cuenta el desempeño global de la Sociedad, incluido el desempeño financiero y no financiero, así como cualquier deficiencia significativa en materia regulatoria o de riesgos identificada. El desempeño financiero puede incluir elementos tales como ingresos, rentabilidad, generación de caja, retorno del capital y comparación con aerolíneas equiparables. El desempeño no financiero puede incluir una serie de indicadores operativos y estratégicas fundamentales para el éxito sostenible a largo plazo de la Sociedad. Aunque el RSP proporciona una mayor certeza de recompensa por su propia naturaleza, la Comisión se asegurará de que el valor aportado a los consejeros ejecutivos sea justo y acorde al desempeño del negocio y a la experiencia de nuestros grupos de interés, y que no se recompense el desempeño empresarial o individual deficiente. En caso de desempeño deficiente por parte de la Sociedad o del ejecutivo, la consolidación podría reducirse, incluso a cero. Toda la información sobre las deliberaciones de la Comisión en relación con la evaluación del <i>underpin</i> quedará reflejada en el correspondiente Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros.</p>

Información justificativa de las tablas de la política

Requisitos de participación accionarial

Para reforzar la alineación con los accionistas, los consejeros ejecutivos han de acumular una participación accionarial personal mínima equivalente a un determinado porcentaje de su salario base. El precio de la acción utilizado para determinar el cumplimiento de este requisito es el precio de la acción en la fecha de la asignación o en la fecha de consolidación/ejercicio. Los consejeros ejecutivos estarán obligados a mantener el 100% de las acciones (netas de impuestos) que se consoliden en virtud de los planes de acciones hasta que se alcance su respectivo requisito de participación accionarial. El Consejero Ejecutivo de IAG debe acumular y mantener una participación accionarial del 350% del salario base, y otros consejeros ejecutivos (si son nombrados para el Consejo) deben acumular y mantener una participación accionarial equivalente al 200% del salario base.

A su salida, los consejeros ejecutivos estarán obligados a mantener un número de acciones acorde con el de la participación accionarial que deban mantener durante su empleo en la Sociedad (o el número de acciones que titulen en el momento de la salida si fuera menor) por un período de dos años a partir de la fecha de su salida del Consejo. Para garantizarlo, normalmente las acciones se mantendrán en la cuenta de depositario administrada por la Sociedad.

Elección de indicadores de desempeño

Normalmente, la Comisión fija cada año los indicadores de desempeño seleccionados para el incentivo anual asegurando que puedan reflejar las prioridades de la Sociedad durante todo el ejercicio. Los objetivos para los indicadores de desempeño se fijan teniendo en cuenta una serie de factores, que incluyen el plan operativo anual de la Sociedad, las prioridades estratégicas, el entorno económico y las condiciones y expectativas del mercado. Los indicadores no financieros vinculados al incentivo anual pueden incluir objetivos estratégicos, personales, relativos a clientes y de objetivos ASG.

Disposiciones *malus* y *clawback*

Disposiciones <i>malus</i> y <i>clawback</i>	Circunstancias	
		<p>El Consejo, siguiendo la recomendación de la Comisión, tiene la facultad de reducir o cancelar las asignaciones antes de su satisfacción (y/o de imponer condiciones adicionales a las asignaciones) y de recuperar pagos, si concurren determinadas circunstancias. Estas circunstancias son (entre otras):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fraude; • Infracción grave de una ley, reglamento o código de conducta; • Error o falsedad material en los resultados que provoque un pago en exceso o una asignación en exceso; • Conducta irregular; • Gestión de riesgos deficiente; • Acontecimiento excepcional que afecte al valor o a la reputación de la Sociedad; • Pagos basados en resultados que posteriormente se determine que son materialmente engañosos o inexactos en términos financieros; • Daño reputacional grave como resultado de la conducta de un partícipe; fracaso empresarial; y • Cualquier otra circunstancia en la que, a juicio del Consejo, la caducidad o el ajuste de la asignación sea lo más conveniente para los intereses de los accionistas.
	Período	<ul style="list-style-type: none"> • Respecto de la parte en efectivo del plan de incentivo anual, las cláusulas <i>clawback</i> se aplicarán durante tres años desde la fecha de pago; • Para las asignaciones de incentivo diferido, existirá un plazo de tres años desde la fecha de la asignación en el que podrá perderse el derecho a las acciones, es decir, la totalidad del periodo comprendido entre la fecha de la asignación hasta la consolidación; • En relación con el RSP, las disposiciones <i>clawback</i> son aplicables durante un período de dos años contados desde la consolidación; y • La proporción de una asignación que será objeto de devolución o de pérdida del derecho a las acciones quedará a la discreción del Consejo, tras la consideración de la Comisión, teniendo en cuenta todas las cuestiones relevantes.

Discrecionalidad para ajustar resultados de la aplicación de fórmulas

El Consejo, tras considerar la recomendación de la Comisión de Retribuciones, tiene discrecionalidad para ajustar (incluso impedir, y no efectuar, ningún pago en su totalidad) el resultado de las fórmulas para el pago de incentivos de manera que reflejen adecuadamente, en su opinión, el desempeño empresarial global. Lo anterior incluye el caso en que el negocio se haya visto afectado por algún acontecimiento excepcional; en particular, cualquiera que tenga un impacto significativo sobre los grupos de interés. Esto conllevará un análisis del desempeño del participante y del desempeño financiero subyacente del Grupo para comprobar si ha sido satisfactorio en las circunstancias y si los niveles de consolidación reflejan el desempeño empresarial global. La Comisión de Retribuciones también puede tener en cuenta otros factores que considere pertinentes. Por desempeño financiero subyacente se entiende el desempeño global de la Sociedad, considerado en referencia a los indicadores que la Comisión

de Retribuciones considere más adecuadas en ese momento. Los grupos de interés incluirían accionistas, clientes y el personal de la Sociedad. El Consejo está, asimismo, facultado para reducir los niveles de asignaciones en el momento de la concesión y/o los resultados de consolidación del RSP en el caso de que el precio de la acción de la Sociedad sufra una fuerte caída, como consecuencia de la cual considere que los participantes se han beneficiado indebidamente de ganancias extraordinarias.

Complementos salariales, gastos y tributación

El Consejo podrá disponer la liquidación de los impuestos y gastos conexos que en su caso deban pagarse si lo considera oportuno, incluidos, a título meramente enunciativo, los impuestos que graven los complementos salariales o cuando, sin esa liquidación, el ejecutivo quede sujeto a doble imposición por la misma remuneración.

Consejeros no ejecutivos

Se resumen en la siguiente tabla los principales elementos que integran la remuneración de los consejeros no ejecutivos:

Objetivo y vinculación con estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad máxima
<p>Asignación fija</p> <p>Las asignaciones tienen en cuenta el nivel de responsabilidad, la experiencia, las capacidades y la dedicación requeridas.</p>	<p>Normalmente, las asignaciones se fijan por referencia a factores tales como el posicionamiento en el mercado.</p> <p>Para reconocer la función clave del Presidente del Consejo de Administración, se fija una asignación específica para este cargo. Podrán pagarse asignaciones adicionales si asume otras responsabilidades en el Consejo, como la de Consejero Independiente Senior, o por ocupar la presidencia de una Comisión.</p> <p>Las asignaciones de los consejeros no ejecutivos tendrán en cuenta las condiciones del mercado para asegurar que sea posible garantizar la atracción y retención del talento necesario. No existe una fecha de revisión específica, pero la Sociedad prevé revisar las asignaciones oportunamente.</p>	<p>El importe bruto de la remuneración anual máxima global (incluida la asignación anual fija y los complementos salariales, incluidos los complementos en forma de viajes) pagadero a los consejeros no excederá de 3.500.000 €, tal y como se aprobó el 19 de octubre de 2010 por la Junta General de Accionistas, de conformidad con el artículo 37.3 de los Estatutos Sociales.</p>
<p>Complementos salariales</p>	<p>Los consejeros no ejecutivos (incluido el Presidente del Consejo) tienen derecho a utilizar billetes de avión de las aerolíneas de la Sociedad o vinculadas a la Sociedad, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en cada momento en la política de viajes de la Sociedad.</p> <p>De conformidad con lo previsto en el artículo 37.8 de los Estatutos de la Sociedad, y como desarrollo de dicho artículo, los consejeros no ejecutivos también podrán recibir este complemento después de haber cesado en su cargo siempre y cuando el Consejo lo considere pertinente y de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en la Política de Viajes Personal para los consejeros no ejecutivos de IAG aprobada por el Consejo. Los términos y condiciones aplicables a los antiguos consejeros no ejecutivos pueden diferir de los aplicables a los actuales consejeros no ejecutivos y pueden estar sujetos a condiciones o restricciones adicionales (como un periodo mínimo de servicios o un periodo máximo de derecho, fijo o variable, tras abandonar el puesto) según considere el Consejo en cada momento.</p>	<p>El máximo importe bruto global de los complementos en forma de viajes personales es de 500.000 € al año para el conjunto de los consejeros no ejecutivos (incluido cualquier antiguo consejero no ejecutivo que pueda tener derecho a este beneficio en un momento determinado).</p>

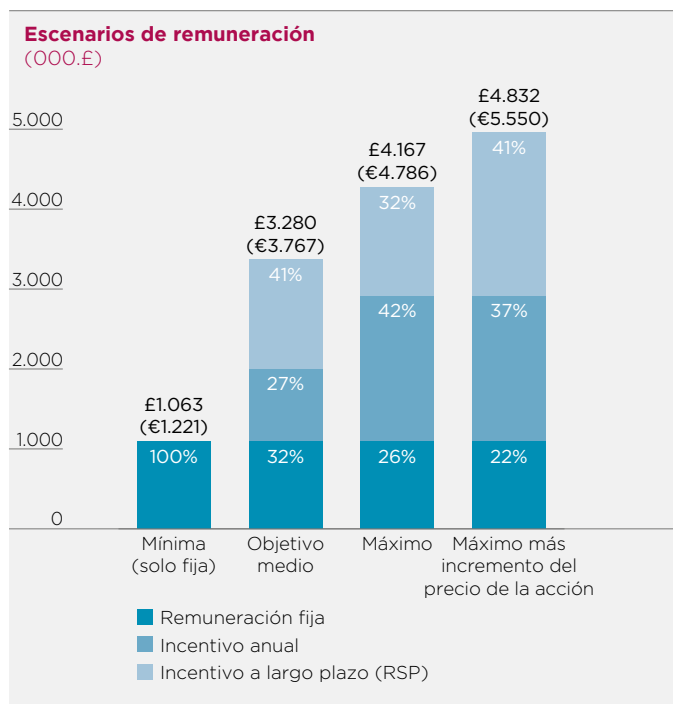
Escenarios de remuneración

En la siguiente tabla se refleja la remuneración total que puede percibir el Consejero Ejecutivo en virtud de nuestra Política de Remuneración. Los escenarios reflejados en la tabla incluyen la remuneración mínima que puede recibir, la remuneración que puede recibir si el desempeño está en línea con las expectativas de la Sociedad, la remuneración máxima que puede recibir y la remuneración máxima que puede recibir con un incremento del 50 % en el precio de la acción. Salvo el del incremento del 50 % en el precio de la acción, los escenarios incluidos en la tabla no tienen en cuenta ninguna variación en el precio de la acción.

Consejero Delegado de IAG - supuestos en que se basan los escenarios de la remuneración de 2024

Se describen a continuación los supuestos en que se basa cada escenario.

Mínima (solo fija)	Consiste en el salario base, complementos salariales sujetos a tributación y complementos salariales relacionados con la pensión El salario base es a 1 de enero de 2024 El importe de los complementos se determina utilizando las cifras incluidas en la tabla de cifra única. El importe de las pensiones se determina aplicando un tipo de asignación en efectivo del 12,5 % del salario base a 1 de enero de 2024.										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Salario base (.000 £)</th> <th>Complementos salariales (.000 £)</th> <th>Pensión (.000 £)</th> <th>Remuneración fija total (.000 £)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Consejero Delegado de IAG</td> <td>887</td> <td>65</td> <td>111</td> <td>1.063</td> </tr> </tbody> </table>		Salario base (.000 £)	Complementos salariales (.000 £)	Pensión (.000 £)	Remuneración fija total (.000 £)	Consejero Delegado de IAG	887	65	111	1.063
	Salario base (.000 £)	Complementos salariales (.000 £)	Pensión (.000 £)	Remuneración fija total (.000 £)							
Consejero Delegado de IAG	887	65	111	1.063							
Objetivo medio	Si el desempeño del consejero está en línea con las expectativas de la Sociedad. En este escenario, el incentivo anual que puede devengarse es del 100 % del salario base. En relación con el incentivo a largo plazo (RSP) que puede devengarse es del 150 % del salario base.										
Máximo	En este escenario, el incentivo anual máximo que puede devengarse es del 200 % del salario base. En relación con el incentivo a largo plazo (RSP) que puede conseguirse es del 150 % del salario base.										
Máximo más incremento del precio de la acción	Son de aplicación los mismos supuestos que para el "Máximo" pero con una revalorización del precio de la acción del 50 %, con el único fin de ilustrar un abanico más amplio de potenciales resultados de remuneración.										
Todos los escenarios	Los importes en euros se indican al tipo de cambio de 2023 E:€ 1,1486. Los incentivos a largo plazo consisten exclusivamente en asignaciones de acciones que se computan por su valor nominal, es decir, no se aplica ningún supuesto respecto a equivalentes a dividendos que puedan resultar pagaderos.										



1 Los porcentajes indicados en la tabla representan la ponderación de cada elemento frente al total en cada escenario.

Contratos de prestación de servicios y política de indemnizaciones en caso de salida de la Sociedad de los Consejeros ejecutivos

A continuación se describen las principales condiciones de los contratos de prestación de servicios de los consejeros ejecutivos.

Los contratos de prestación de servicios están disponibles para su inspección, previa solicitud, en el domicilio social de la Sociedad.

Los contratos de los consejeros ejecutivos tienen duración indefinida.

En los contratos de prestación de servicios suscritos por los consejeros ejecutivos con la Sociedad no se prevé expresamente el pago de indemnización en caso de resolución del contrato, aparte de la compensación sustitutiva del periodo de preaviso.

Consejero ejecutivo	Fecha del contrato	Preaviso
Luis Gallego	8 de septiembre de 2020	6 meses - desde/ 12 meses - entrega

El periodo de preaviso por parte de los consejeros ejecutivos es de seis meses, mientras que el periodo de preaviso por parte de la Sociedad es de 12 meses. Cuando la Sociedad pague una compensación sustitutiva del periodo de preaviso, la cantidad pertinente solo devendrá exigible si, a juicio de la Sociedad, el ejecutivo ha adoptado medidas razonables para encontrar otro trabajo remunerado, y en tal caso solo en pagos mensuales. Los pagos comprenderán únicamente el salario base. La Sociedad podrá reducir la suma pagadera con respecto a cualquier mes en la cuantía devengada por el ejecutivo (incluido salario y complementos salariales) por trabajo que haya realizado durante ese mes (por ejemplo, como resultado del otro trabajo remunerado mencionado anteriormente).

En caso de despido de un ejecutivo, la indemnización correspondiente, ya sea la indemnización legal, la compensación sustitutiva del periodo de preaviso o por daños y perjuicios ocasionados por la pérdida del cargo, tiene un límite de 12 meses de salario base. La Sociedad respetará los derechos contractuales de cualquier consejero ejecutivo cesado; no obstante, la Sociedad podrá resolver el contrato de prestación de servicios de un consejero ejecutivo con efectos inmediatos y sin indemnización por una serie de causas, tales como la incapacidad del consejero ejecutivo durante 130 días en un periodo de 12 meses, su insolvencia, desempeño de sus funciones por debajo de un estándar razonable, fraude, falta o incumplimiento reiterado de sus obligaciones, si causa el desprestigio de la Sociedad, condena por un delito, inhabilitación de su cargo de consejero ejecutivo, negativa a aceptar la cesión de su contrato de servicio en caso de traspaso de su empresa o deja de ser apto para trabajar en España o en el Reino Unido (según corresponda).

La Comisión se reserva el derecho a abonar otros pagos (incluidos, por ejemplo, honorarios legales o de servicios de traslado) en relación con el cese de un consejero ejecutivo en su cargo o empleo, cuando los pagos se efectúen de buena fe en cumplimiento de una obligación legal existente (o en concepto de daños y perjuicios por el incumplimiento de una obligación de esa naturaleza) o a efectos de transacción de cualquier reclamación referente al cese de un consejero ejecutivo en su cargo o empleo.

Al amparo de los planes de acciones de la Sociedad, excepto por lo que respecta a las asignaciones de incentivo diferido (que normalmente se consolidarán en su totalidad tras el cese por cualquier causa), si un consejero cesa en su cargo, el Consejo, tras considerar la recomendación de la Comisión de Retribuciones, podrá ejercer sus facultades discrecionales (conforme a las normas de los planes) para conceder el estatus de "good leaver". Dicha condición puede otorgarse en determinadas circunstancias como, por ejemplo (listado no exhaustivo), cuando el consejero cese por motivos de salud, lesiones o discapacidad, despido, jubilación o fallecimiento. Los consejeros ejecutivos que salgan de la Sociedad con estatus de "good leaver" recibirán por lo general a prorrata una parte proporcional de sus acciones del RSP, siempre que se haya satisfecho el *underpin*, de conformidad con las normas del plan. Normalmente, el prorrateo se calcula en función de la parte del periodo de consolidación durante la que el consejero ejecutivo haya trabajado en la sociedad. Las fechas normales de consolidación, los periodos de mantenimiento y las directrices sobre participación accionarial se seguirán aplicando después de la salida de la Sociedad, salvo en un número limitado de circunstancias excepcionales conforme a las normas del plan y/o a la discreción del Consejo. En caso de no concederse el estatus de "good leaver" a un consejero ejecutivo, normalmente todas sus asignaciones pendientes de consolidación se extinguirán.

Los consejeros ejecutivos a los que se conceda el estatus de "good leaver" tienen derecho a percibir un pago del incentivo anual a prorrata del periodo del año efectivamente trabajado, sujeto a la evaluación periódica de desempeño y abonado de la forma habitual tras el cierre del ejercicio.

Los consejeros ejecutivos cuyos contratos con la Sociedad sean objeto de extinción no podrán incorporarse, o prestar servicios a una empresa restringida (es decir, a una aerolínea o empresa de viajes que compita con la Sociedad) durante un periodo de 12 meses.

Consejeros no ejecutivos

Los consejeros no ejecutivos (incluido el Presidente) no tienen contrato de prestación de servicios. Su nombramiento está sujeto a los Estatutos Sociales y al Reglamento del Consejo y no tienen derecho a ninguna compensación en caso de cese como consejeros. La duración del mandato de los miembros del Consejo es de un año. Las cartas de nombramiento de los consejeros no ejecutivos están disponibles para su inspección, previa solicitud, en el domicilio social de la Sociedad.

Notas a las tablas de la política

El Consejo podrá satisfacer remuneraciones y pagos en caso de cese (y ejercer las facultades discrecionales a su disposición en relación con dichos pagos) que no se ajusten a esta política de remuneración, cuando las condiciones del pago se hubieran acordado (i) antes de la entrada en vigor de esta política (en tanto en cuanto respetasen la política de remuneración de consejeros en vigor en el momento en que fueron pactadas) o (ii) en un momento en que la persona en cuestión no fuese consejero de la Sociedad y, a juicio del Consejo, el pago no se efectuara en consideración a que dicha persona adquiriera la condición de consejero de la Sociedad. A estos efectos "pagos" incluye la satisfacción por el Consejo de asignaciones de retribución variable y, en relación con las asignaciones de acciones, las condiciones de pago se acuerdan cuando se concede la asignación. El Consejo de Administración también podrá satisfacer remuneraciones y pagos en caso de cese sin atenerse a la política expuesta anteriormente si dichos pagos vienen exigidos por la legislación del país en cuestión.

Condiciones comunes de las asignaciones

Las asignaciones concedidas conforme a los planes sobre acciones podrán ajustarse en caso de cualquier variación en el capital social de la Sociedad, en caso de escisión, dividendo especial o de otro acontecimiento que pueda afectar al valor actual o futuro de las asignaciones.

Cargo de consejero no ejecutivo en otras sociedades

Se requiere el consentimiento previo de la Sociedad para que un ejecutivo pueda aceptar un nombramiento de consejero no ejecutivo en otra sociedad, y este permiso solo se concede en determinadas circunstancias. La Sociedad permite la conservación por el ejecutivo de las asignaciones recibidas por dichos nombramientos.

Enfoque de la retribución de las nuevas contrataciones

La retribución de nuevos consejeros ejecutivos estará, en todo lo posible, en línea con la política de remuneración de los actuales consejeros ejecutivos tal y como se ha descrito anteriormente.

En el momento de su nombramiento, se fijará el salario base de los nuevos consejeros ejecutivos teniendo en cuenta factores tales como el mercado externo, los puestos comparables y su nivel de experiencia. Los nuevos consejeros ejecutivos participarán en los incentivos anuales y a largo plazo en los mismos términos que los consejeros actuales.

Para facilitar la captación, el Consejo, siguiendo la recomendación de la Comisión, puede otorgar asignaciones únicas de acciones para compensar las que el candidato pierda como resultado de su incorporación a la Sociedad. Por lo general, estas asignaciones (*buy-out*) se concederán en términos comparables a los de las asignaciones que haya perdido el candidato, teniendo en cuenta todos los factores relevantes (incluido el valor, los objetivos de desempeño, la probabilidad de que se cumplan esos objetivos y los períodos de consolidación). En estos casos, se facilitarán a los accionistas todos los detalles y motivos en el siguiente informe sobre remuneraciones que se publique.

Excluido el valor de cualquier *buy-out* potencial, el valor máximo de la remuneración variable ofrecida en el momento de la contratación no será superior a los máximos reflejados en la tabla de la política de remuneración.

En caso de una promoción interna a consejero ejecutivo, la Sociedad seguirá respetando cualquier compromiso asumido con anterioridad a esa promoción.

Al margen de esto, las condiciones retributivas en el momento de la contratación serán las anteriormente descritas.

Los consejeros no ejecutivos contratados serán remunerados en línea con los principios de la política de remuneración de la Sociedad descrita anteriormente.

Estados Financieros





Contenidos

Estados Financieros

210	Cuenta de resultados consolidada
211	Estado de resultado global consolidado
212	Balance de situación consolidado
213	Estado de flujos de caja consolidado
214	Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado
216	Notas a las cuentas anuales consolidadas
298	Medidas Alternativas de Rendimiento
305	Inversiones del Grupo

Declaración de responsabilidad de los consejeros

Informe de auditoría independiente

Información adicional

318	Glosario
320	Tabla de flota
321	Datos operativos y financieros
322	Información para el accionista

Cuenta de resultados consolidada

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
		2023	2022 ¹
Ingresos de pasaje		25.810	19.458
Ingresos de carga		1.156	1.615
Otros ingresos	5	2.487	1.993
Total ingresos	5	29.453	23.066
Gastos de personal	8	5.423	4.647
Gastos de combustible y derechos de emisión		7.557	6.120
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación		3.849	2.971
Tasas de aterrizaje y de navegación		2.308	1.890
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota		2.509	2.101
Propiedad, TI y otros gastos	6	1.058	950
Gastos comerciales		1.155	920
Depreciación, amortización y deterioro	6	2.063	2.070
Ganancia neta por venta de inmovilizado material ¹		(2)	(22)
Diferencias de cambio		26	141
Gastos totales de explotación		25.946	21.788
Beneficio de explotación		3.507	1.278
Gastos financieros	9	(1.113)	(1.017)
Ingresos financieros	9	386	52
Variación neta en el valor razonable de instrumentos financieros	9	(11)	81
Ingreso financiero neto correspondiente a pensiones	9	103	26
Ingreso/(gasto) neto por conversión de moneda extranjera		176	(115)
Otros ingresos no operativos ¹	9	8	110
Gastos totales no operativos netos		(451)	(863)
Beneficio antes de impuestos		3.056	415
Impuestos	10	(401)	16
Beneficio después de impuestos del ejercicio		2.655	431
Atribuible a:			
Accionistas de la sociedad dominante		2.655	431
Participaciones no dominantes		-	-
		2.655	431
Beneficio básico por acción (céntimos de €)	11	53,8	8,7
Beneficio diluido por acción (céntimos de €)	11	50,6	6,1

¹ Los resultados de 2022 incluyen una reclasificación para ajustarse a la presentación del ejercicio actual de la Ganancia neta por venta de inmovilizado material. No hay impacto en el Beneficio después de impuestos. Para más información véase la nota 2.

Estado de resultado global consolidado

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
		2023	2022 ¹
<i>Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente en el beneficio neto</i>			
Coberturas de flujos de efectivo:			
Movimientos de valor razonable en el patrimonio neto ¹	30d	(195)	1.472
Reclasificadas y registradas en beneficio neto	30d	(142)	(1.233)
Movimientos en el valor razonable del gasto por coberturas ¹		(120)	(115)
Gasto por coberturas reclasificado y registrado en beneficio neto		82	38
Diferencias por conversión de moneda extranjera	33	18	(53)
<i>Partidas que no serán reclasificadas en el beneficio neto</i>			
Movimientos en el valor razonable de otras inversiones en patrimonio	19	127	2
Movimientos en el valor razonable de los pasivos atribuibles a cambios en el riesgo crediticio		(119)	(6)
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo		(1.076)	662
Revaluación de provisiones para empleados a largo plazo		(18)	52
Otra (pérdida)/beneficio global total del ejercicio, neta de impuestos		(1.443)	819
Beneficio después de impuestos del ejercicio		2.655	431
Beneficio global total del ejercicio		1.212	1.250
El beneficio global total es atribuible a:			
Accionistas de la sociedad dominante		1.212	1.250
Participaciones no dominantes	33	-	-
		1.212	1.250

¹ Los resultados de 2022 incluyen una reclasificación de pérdidas y ganancias relacionadas con los movimientos en el valor razonable de las coberturas de flujos de efectivo y los movimientos en el valor razonable del gasto por coberturas, respectivamente. No hay impacto en Otra (pérdida)/beneficio global total del ejercicio, neta de impuestos. Para más información véase la nota 2.

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

Balance de situación consolidado

Millones de euros	Nota	A 31 de diciembre de 2023	A 31 de diciembre de 2022
Activos no corrientes			
Inmovilizado material	13	19.776	18.346
Activos intangibles	17	3.909	3.556
Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación	18	47	43
Otras inversiones en patrimonio	19	188	55
Activos derivados de retribuciones a empleados	34	1.380	2.334
Instrumentos financieros derivados	30	42	81
Activos por impuesto diferido	10	1.202	1.282
Otros activos no corrientes	20	432	362
		26.976	26.059
Activos corrientes			
Activos no corrientes mantenidos para la venta	16	-	19
Existencias	21	494	353
Deudores comerciales	20	1.559	1.330
Otros activos corrientes	20	1.574	1.226
Activos por impuesto corriente	10	159	72
Instrumentos financieros derivados	30	81	645
Depósitos remunerados a corto plazo	22	1.396	403
Efectivo y activos líquidos equivalentes	22	5.441	9.196
		10.704	13.244
Total activos		37.680	39.303
Fondos propios			
Capital suscrito	31	497	497
Prima de emisión	31	7.770	7.770
Acciones propias		(100)	(28)
Otras reservas		(4.895)	(6.223)
Patrimonio neto atribuido a los accionistas de la sociedad dominante		3.272	2.016
Participaciones no dominantes	33	6	6
Total patrimonio neto		3.278	2.022
Pasivos no corrientes			
Deudas financieras	26	13.831	17.141
Obligaciones de retribuciones a empleados	34	175	217
Pasivos por impuesto diferido	10	4	-
Provisiones	27	2.831	2.652
Ingresos diferidos	24	257	326
Instrumentos financieros derivados	30	106	84
Otros pasivos a largo plazo	25	219	200
		17.423	20.620
Pasivos corrientes			
Deudas financieras	26	2.251	2.843
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	23	5.590	5.209
Ingresos diferidos	24	7.766	7.318
Instrumentos financieros derivados	30	461	387
Pasivos por impuesto corriente	10	2	8
Provisiones	27	909	896
		16.979	16.661
Total pasivos		34.402	37.281
Total patrimonio neto y pasivos		37.680	39.303

Estado de flujos de caja consolidado

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
		2023	2022 ¹
Flujos de efectivo de las actividades de explotación			
Beneficio de explotación		3.507	1.278
Depreciación, amortización y deterioro	6	2.063	2.070
Ganancia neta por venta de inmovilizado material		(2)	(22)
Aportaciones del empleador a planes de pensiones		(48)	(22)
Costes de servicio de planes de pensiones	34	18	17
Aumento en provisiones	35	237	463
Diferencias de cambio no realizadas		51	19
Otros movimientos	35	111	76
Intereses pagados		(1.005)	(817)
Intereses percibidos		365	42
Impuestos pagados		(291)	(134)
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación antes de variación en el capital circulante		5.006	2.970
Aumento en deudores comerciales		(272)	(660)
Aumento en existencias		(140)	(21)
Aumento en otros deudores y activos corrientes		(388)	(233)
Aumento en acreedores comerciales		258	886
Aumento en ingresos diferidos		212	1.236
Aumento en otras cuentas a pagar y pasivos corrientes		188	676
Variación neta en el capital circulante		(142)	1.884
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación		4.864	4.854
Flujos de efectivo de las actividades de inversión			
Adquisición de inmovilizado material y activos intangibles	35	(3.544)	(3.875)
Venta de inmovilizado material y activos intangibles		1.080	837
Fondos por venta de inversiones		11	-
Aumento en otros depósitos remunerados a corto plazo		(985)	(351)
Pago a Globalia por el préstamo convertible		-	(100)
Otros movimientos de inversión		15	26
Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión		(3.423)	(3.463)
Flujos de efectivo de las actividades de financiación			
Fondos procedentes de deudas financieras	35	1.001	1.436
Amortización de deudas financieras	35	(4.268)	(1.050)
Amortización de pasivos por arrendamientos	35	(1.731)	(1.455)
Liquidación de instrumentos financieros derivados	35	(119)	1.036
Adquisición de acciones propias		(77)	(23)
Flujos de efectivo netos de las actividades de financiación		(5.194)	(56)
(Disminución)/aumento neto de efectivo y otros activos líquidos equivalentes		(3.753)	1.335
Diferencias netas por cambio de divisa		(2)	(31)
Efectivo y activos líquidos equivalentes a 1 de enero		9.196	7.892
Efectivo y activos líquidos equivalentes al final del ejercicio	22	5.441	9.196
Conciliación de Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados			
Efectivo y activos líquidos equivalentes al final del ejercicio	22	5.441	9.196
Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	22	1.396	403
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	22	6.837	9.599

¹ Los resultados de 2022 incluyen una reclasificación para ajustarse a la presentación del ejercicio actual. En la nota 2 y la nota 37 se ofrece más información.

Para más información acerca de los niveles de efectivo restringido, véase la nota 22, 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 2023

Millones de euros	Capital suscrito (nota 31)	Prima de emisión (nota 31)	Acciones propias (nota 31)	Otras reservas (nota 33)	Ganancias acumuladas	Total fondos propios	Participaciones no dominantes (nota 33)	Total patrimonio neto
A 1 de enero de 2023	497	7.770	(28)	(1.717)	(4.506)	2.016	6	2.022
Beneficio del ejercicio	-	-	-	-	2.655	2.655	-	2.655
Otro beneficio global del ejercicio								
Coberturas de flujos de efectivo reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Gastos de combustible	-	-	-	(81)	-	(81)	-	(81)
Diferencias de cambio	-	-	-	(20)	-	(20)	-	(20)
Gastos financieros	-	-	-	(35)	-	(35)	-	(35)
Ineficiencia reconocida en otros gastos no operativos	-	-	-	(6)	-	(6)	-	(6)
Variación neta en el valor razonable de las coberturas de flujos de efectivo	-	-	-	(195)	-	(195)	-	(195)
Variación neta en el valor razonable de instrumentos de patrimonio	-	-	-	127	-	127	-	127
Variación neta en el valor razonable del gasto por coberturas	-	-	-	(120)	-	(120)	-	(120)
Gasto por coberturas reclasificado y registrado en el beneficio neto	-	-	-	82	-	82	-	82
Movimientos en el valor razonable de los pasivos atribuibles a cambios en el riesgo crediticio	-	-	-	(119)	-	(119)	-	(119)
Diferencias por conversión de moneda extranjera	-	-	-	18	-	18	-	18
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	-	-	-	-	(1.076)	(1.076)	-	(1.076)
Revaluación de provisiones para empleados a largo plazo	-	-	-	-	(18)	(18)	-	(18)
Beneficio global total del ejercicio	-	-	-	(349)	1.561	1.212	-	1.212
Coberturas transferidas y registradas en inmovilizado material	-	-	-	(6)	-	(6)	-	(6)
Coberturas transferidas y registradas en ingresos relacionados con ventas anticipadas	-	-	-	85	-	85	-	85
Coberturas transferidas y registradas en existencias	-	-	-	(9)	-	(9)	-	(9)
Coste de los pagos basados en acciones	-	-	-	-	52	52	-	52
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	-	-	5	-	(6)	(1)	-	(1)
Adquisición de acciones propias	-	-	(77)	-	-	(77)	-	(77)
A 31 de diciembre de 2023	497	7.770	(100)	(1.996)	(2.899)	3.272	6	3.278

Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

Millones de euros	Capital suscrito (nota 31)	Prima de emisión (nota 31)	Acciones propias (nota 31)	Otras reservas (nota 33)	Ganancias acumuladas	Total fondos propios	Participaciones no dominantes (nota 33)	Total patrimonio neto
A 1 de enero de 2022	497	7.770	(24)	(1.673)	(5.730)	840	6	846
Beneficio del ejercicio	-	-	-	-	431	431	-	431
Otro beneficio global del ejercicio								
Coberturas de flujos de efectivo reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Gastos de combustible	-	-	-	(1.115)	-	(1.115)	-	(1.115)
Diferencias de cambio	-	-	-	(90)	-	(90)	-	(90)
Gastos financieros	-	-	-	10	-	10	-	10
Suspensión de la contabilidad de coberturas	-	-	-	(22)	-	(22)	-	(22)
Ineficiencia reconocida en otros gastos no operativos	-	-	-	(16)	-	(16)	-	(16)
Variación neta en el valor razonable de las coberturas de flujos de efectivo	-	-	-	1.472	-	1.472	-	1.472
Variación neta en el valor razonable de instrumentos de patrimonio	-	-	-	2	-	2	-	2
Variación neta en el valor razonable del gasto por coberturas	-	-	-	(115)	-	(115)	-	(115)
Gasto por coberturas reclasificado y registrado en el beneficio neto	-	-	-	38	-	38	-	38
Movimientos en el valor razonable de los pasivos atribuibles a cambios en el riesgo crediticio	-	-	-	(6)	-	(6)	-	(6)
Diferencias por conversión de moneda extranjera	-	-	-	(53)	-	(53)	-	(53)
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	-	-	-	-	662	662	-	662
Revaluación de provisiones para empleados a largo plazo	-	-	-	-	52	52	-	52
Beneficio global total del ejercicio	-	-	-	105	1.145	1.250	-	1.250
Coberturas transferidas y registradas en inmovilizado material	-	-	-	(65)	-	(65)	-	(65)
Coberturas transferidas y registradas en ingresos relacionados con ventas anticipadas	-	-	-	36	-	36	-	36
Coberturas transferidas y registradas en existencias	-	-	-	(58)	-	(58)	-	(58)
Coste de los pagos basados en acciones	-	-	-	-	39	39	-	39
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	-	-	19	-	(22)	(3)	-	(3)
Adquisición de acciones propias	-	-	(23)	-	-	(23)	-	(23)
Reembolso del bono convertible	-	-	-	(62)	62	-	-	-
A 31 de diciembre de 2022	497	7.770	(28)	(1.717)	(4.506)	2.016	6	2.022

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 (en lo sucesivo, la "Sociedad") es una sociedad española, registrada en Madrid y constituida el 17 de diciembre de 2009. El domicilio social de IAG se ubica en El Caserío, Zona industrial 2, Camino de La Muñoza, s/n, 28042, Madrid, España. 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 Sistema de Interconexión Bursátil Español (Mercado Continuo Español).

2 Políticas contables significativas

Bases de presentación

Los estados financieros consolidados del Grupo se han elaborado conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea (las NIIF adoptadas por la UE). Los estados financieros consolidados se presentan redondeados al millón más cercano salvo que se indique lo contrario. Los presentes estados financieros se han elaborado sobre la base del coste histórico, excepto algunos activos y pasivos financieros, incluidos los activos y obligaciones derivados de retribuciones a empleados, la emisión de bonos convertibles de 825 millones de euros con vencimiento en 2028, los instrumentos financieros derivados y otras inversiones en patrimonio que se valoran a valor razonable. Las notas a los estados financieros para el ejercicio anterior incluyen reclasificaciones que se hicieron para ajustarse a la presentación del ejercicio actual.

Los estados financieros del Grupo correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023 han sido autorizados para su publicación y aprobados por el Consejo de Administración el 28 de febrero de 2024.

Cambios en la presentación de resultados

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, el Grupo ha actualizado el nombre de la partida Beneficio/(pérdida) de explotación de la Cuenta de resultados, anteriormente denominada Beneficio/(pérdida) de las operaciones. La definición de este término no ha cambiado.

Cuenta de resultados - Ganancia neta por venta de inmovilizado material

La Cuenta de resultados del ejercicio anterior incluye una reclasificación para ajustarse a la presentación del ejercicio actual de la Ganancia neta por venta de inmovilizado material dentro del Beneficio de explotación. En consecuencia, para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022, el Grupo ha reclasificado 22 millones de euros de ganancias de Otros ingresos no operativos a Ganancia neta por venta de inmovilizado material dentro de Gastos de explotación. No hay ningún impacto en el Beneficio después de impuestos. El beneficio/(pérdida) de explotación por segmentos se ha actualizado para reflejar la reclasificación.

Estado de resultado global

El Estado de resultado global del ejercicio anterior incluye una reclasificación de 173 millones de euros de ganancias asociadas a los movimientos en el valor razonable de las coberturas de flujos de efectivo y de 9 millones de euros de pérdidas asociadas a los movimientos en el valor razonable del gasto por coberturas, que anteriormente se habían presentado bajo el subepígrafe Partidas que no serán reclasificadas en el beneficio neto, al subepígrafe Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al beneficio neto, ya que pueden ser recicladas al beneficio neto en periodos futuros. No hay ningún impacto en el Otra (pérdida)/beneficio global total del ejercicio, neta de impuestos.

Estado de flujos de efectivo

El estado de flujos de efectivo del ejercicio anterior se ha presentado de nuevo y detallado en la nota 37. En consecuencia, el Grupo ha reclasificado los resultados del ejercicio a 31 de diciembre de 2022.

Principio de empresa en funcionamiento

A 31 de diciembre de 2023, el Grupo contaba con una liquidez total de 11.624 millones de euros (31 de diciembre de 2022: liquidez total de 13.999 millones de euros), formada por efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados por un total de 6.837 millones de euros, líneas de financiación concedidas y no dispuestas para fines generales de 4.412 millones de euros y líneas de financiación concedidas y no dispuestas específicas para aeronaves de 375 millones de euros. A 31 de diciembre de 2023, el Grupo no tiene cláusulas financieras asociadas a sus préstamos y deudas.

La disminución de la liquidez durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023 fue atribuible, entre otras acciones, a: (i) la amortización de deudas financieras por valor de 4.268 millones de euros, que consistió, entre otros, en la amortización anticipada de 2.330 millones de euros (2.000 millones de libras esterlinas) de la línea de crédito con el *UK Export Finance* (UKEF), la amortización anticipada de 867 millones de euros del préstamo sindicado parcialmente garantizado por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) en España y la amortización anticipada de 500 millones de euros de la emisión de bonos sénior no garantizada a su vencimiento; (ii) la obtención de una línea de crédito con el *Export Development Guarantee Facility* adicional a cinco años por valor de 1.159 millones de euros (1.000 millones de libras esterlinas), compensada por una reducción de 741 millones de euros en las líneas de financiación específicas para aeronaves; y (iii) la fuerte generación de flujo de efectivo de explotación.

En su análisis de empresa en funcionamiento, el Grupo ha modelado dos escenarios, a los que se alude más adelante como Hipótesis de Referencia e Hipótesis Pesimista, durante el periodo de al menos 12 meses desde la fecha de aprobación de estos estados financieros consolidados (el “periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento”). El plan de negocio a tres años del Grupo, empleado para la creación de la Hipótesis de Referencia, fue elaborado para y aprobado por el Consejo en diciembre de 2023. El plan de negocio considera la opinión del Consejo y de la dirección sobre la capacidad, basada en el impacto potencial de los entornos económicos y geopolíticos generales de los negocios del Grupo a lo largo del periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento. Los datos y supuestos principales sobre los que se fundamenta la Hipótesis de Referencia hasta el 31 de marzo de 2025 incluyen:

- Una recuperación de la capacidad modelada por región geográfica, con una capacidad total que se mantendrá por encima de los niveles obtenidos en 2023 durante todo el periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento;
- Se prevé que los ingresos unitarios de pasaje por AKO se mantengan por encima de los niveles de 2023 a lo largo del periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento;
- El Grupo ha supuesto que las líneas de financiación concedidas y no dispuestas para fines generales de 4.412 millones de euros no se dispondrán durante el periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento. La disponibilidad de algunas de estas líneas de financiación se reduce con el tiempo, de tal forma que el Grupo podría disponer de 3.843 millones de euros a 31 de marzo de 2025;
- El Grupo ha supuesto que las líneas de financiación no dispuestas específicas para aeronaves de 375 millones de euros, relacionadas con estructuras de financiación específicas, se utilizarán durante el periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento;
- El Grupo ha supuesto que la emisión de bonos de 500 millones de euros con vencimiento en marzo de 2025 no se refinanciará;
- De los compromisos de inversión que se detallan en la nota 15, 3.207 millones de euros deberán abonarse durante el periodo finalizado el 31 de marzo de 2025;
- Aunque el Grupo no espera financiar todas las entregas previstas durante el periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento, para aquellas que sí espera financiar, ha previsto conseguir entre el 90% y el 100% dependiendo del tipo de aeronave; es decir, 2.235 millones de euros, de la financiación para aeronaves necesaria que aún no está concedida, para alinearse con el calendario y los pagos de las entregas de aeronaves que espera financiar, incluidas las aeronaves entregadas en 2023 cuya financiación no estaba asegurada en la fecha de cierre; y
- El Grupo ha supuesto que las aprobaciones pertinentes necesarias en relación con la adquisición del 80% restante del capital social de Air Europa Holdings que no posee actualmente se obtendrán antes del final del periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento, y que se incurrirá en salidas de efectivo por valor de 149 millones de euros, que comprenden 100 millones de euros de la contraprestación en efectivo y 49 millones de euros para la compra de acciones ordinarias de la Sociedad que aún no se han adquirido en la fecha del balance. Se asume que el pago de la contraprestación diferida de 100 millones de euros previsto en el primer aniversario y de 100 millones de euros previsto en el segundo aniversario de la finalización de la adquisición se producirá fuera del periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento y, por lo tanto, no se incluye en estas previsiones.

La Hipótesis Pesimista eleva la presión sobre la Hipótesis de Referencia para modelar impactos comerciales y operativos adversos durante el periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento, representándolo del siguiente modo: menores niveles de capacidad operada cada mes, lo que incluye una reducción del 25% durante tres meses a lo largo del periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento; menores niveles de ingresos unitarios de pasaje/AKO (asientos kilómetro ofertados); aumentos en el precio del combustible de aviación del 20% por encima del asumido en la Hipótesis de Referencia; e incrementos de los costes de explotación. En la Hipótesis Pesimista, durante el periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento la capacidad sería un 10% inferior a la de la Hipótesis de Referencia. La Hipótesis Pesimista asume que British Airways tendría que utilizar íntegramente la parte que le corresponde de la línea de crédito renovable disponible en dólares estadounidenses (para más información, véanse las notas 3 y 29f). La Hipótesis Pesimista también asume que, una vez completada la adquisición de Air Europa Holdings, el Grupo deberá aportar 200 millones de euros adicionales para necesidades relacionadas con el capital circulante. Los Consejeros consideran que la Hipótesis Pesimista es un escenario grave, pero plausible.

Después de revisar la Hipótesis de Referencia y la Hipótesis Pesimista, los Consejeros tienen la expectativa razonable de que el Grupo cuenta con liquidez suficiente para seguir operando durante un periodo de al menos 12 meses desde la fecha de aprobación de estos estados financieros consolidados y, por lo tanto, siguen adoptando el principio contable de empresa en funcionamiento para formular los estados financieros consolidados a 31 de diciembre de 2023.

Consolidación

Los estados financieros del Grupo comprenden los estados financieros de la Sociedad y sus filiales, todos ellos 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. Las participaciones no dominantes 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.

2 Políticas contables significativas *continuación*

Si la combinación de negocios se realiza en etapas, a la fecha de adquisición 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 las participaciones no dominantes 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 los estados financieros consolidados.

Entidades estructuradas no consolidadas

El Grupo recurre regularmente a las operaciones de venta y posterior arrendamiento para financiar la adquisición de aeronaves. En algunos casos, el Grupo asumirá varias de estas operaciones de venta y posterior arrendamiento al mismo tiempo mediante los denominados *Enhanced Equipment Trust Certificates* (EETC). Bajo cada una de estas estructuras de financiación, se establecen una compañía o compañías (el "Emisor de EETC") para facilitar dicha financiación en nombre de entidades inversoras sin vinculación con el Grupo. En algunas de estas estructuras de financiación, se establecen vehículos de finalidad especial ("SPV del Arrendador") adicionales para aportar financiación adicional de varios inversores adicionales no relacionados con el Emisor de EETC. Los fondos procedentes de la emisión de EETC por parte del Emisor de EETC, y, donde sea aplicable, los fondos obtenidos del SPV del Arrendador, se emplean en la compra de aeronaves únicamente del Grupo. A continuación, el Grupo suscribirá acuerdos de arrendamiento a tipo fijo (que cumplen las condiciones para ser reconocidos en el epígrafe de Pasivos por financiación de activos) con el Emisor de EETC, o, donde sea aplicable, el SPV del Arrendador, y los pagos realizados por el Grupo al Emisor de EETC, o al SPV del Arrendador, son distribuidos, a través de un fondo, a las entidades inversoras sin vinculación mencionadas anteriormente. La finalidad principal de esta modalidad de fondo es mejorar la solvencia crediticia de las obligaciones de deuda del Grupo a través de ciertos mecanismos de protección frente a insolvencias y líneas de liquidez y también reducir el coste total de endeudamiento del Grupo.

El Emisor de EETC y el SPV del Arrendador se constituyen únicamente con la finalidad de facilitar la financiación garantizada por activos y se espera que dejen de tener actividad una vez alcanzado el vencimiento de dicha financiación. Las actividades relevantes del Emisor de EETC y del SPV del Arrendador se restringen a los acuerdos de financiación preestablecidos y a la reserva de la titularidad de los correspondientes aviones financiados. Por lo tanto, el Grupo ha determinado que cada Emisor de EETC y los SPV del Arrendador son entidades estructuradas. De acuerdo con los términos contractuales de las estructuras de financiación, el Grupo no está expuesto a pérdidas en estas entidades, no posee ninguna participación en el capital social del Emisor de EETC o el SPV del Arrendador, no tiene representación en los consejos de administración respectivos y no tiene capacidad para influir en la toma de decisiones.

Además de lo anterior, dichas operaciones financieras no exponen al Grupo a ningún riesgo económico o financiero adicional importante, como la ausencia de variaciones de los tipos de interés con el paso del tiempo.

A la hora de considerar los hechos anteriores, la dirección ha concluido que el Grupo no tiene acceso a rentabilidades variables procedentes de los Emisores de EETC y los SPV del Arrendador porque su participación se limita al pago del principal y los intereses con arreglo a lo estipulado, por lo que no ejerce control sobre los Emisores de EETC o los SPV del Arrendador y, por tanto, no los consolida.

En la nota 26 se ofrece más información acerca del impacto financiero de estas transacciones financieras.

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 los estados financieros 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 e IAG Loyalty tienen la libra esterlina como divisa funcional. Los estados financieros consolidados 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 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 contabilidad 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 Ingreso/(gasto) neto por conversión de moneda extranjera en la Cuenta de resultados. Todas las ganancias y pérdidas restantes resultantes de la conversión de activos y pasivos monetarios se contabilizan en el beneficio de explotación.

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. Las pérdidas y ganancias 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 participación, 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 Flota

Todas las aeronaves se contabilizan al valor razonable de la contraprestación entregada teniendo en cuenta los descuentos de los fabricantes y los pagos previos a la entrega (también denominados pagos por anticipado). Los activos de flota en propiedad y 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, según los planes de flota del Grupo, dentro de los parámetros generales de 23 años y hasta un 5% de valor residual para aeronaves de corto radio y entre 23 y 29 años (dependiendo de la aeronave) y hasta un 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. En los casos en los que el arrendamiento incluye una opción de compra a criterio del Grupo, cuando se prevé que la opción de compra se va a ejercer, el activo asociado por derecho de uso se deprecia usando las tasas de depreciación mencionadas anteriormente para reflejar la vida razonablemente cierta de las aeronaves, con independencia del plazo de arrendamiento.

Las modificaciones de interiores de cabina, incluidas las necesarias por cambio o relanzamiento de marcas, se deprecian en el plazo que sea inferior entre 12 años o la vida útil restante de la aeronave, ya sea en propiedad o arrendada.

Los repuestos de aeronaves y motores adquiridos por introducción o expansión de la flota, así como los repuestos rotatorios adquiridos por separado, se contabilizan como inmovilizado material y suelen depreciarse conforme a la flota con la que están relacionados.

b Otro inmovilizado material

Se reconoce una provisión para la depreciación de todo el inmovilizado material. Los inmuebles, excepto los terrenos en propiedad, se deprecian de forma lineal durante su vida útil prevista, en periodos que no excedan 50 años, o, en el caso de inmuebles arrendados, en el plazo de duración del arrendamiento, si este es más corto. El equipo se deprecia en periodos que van de cuatro a 20 años.

c Intereses capitalizados sobre pagos por anticipado

Los costes por intereses correspondientes a pagos por anticipado para la adquisición de aeronaves u otros activos en construcción se capitalizan y se incorporan al coste del activo correspondiente. Los costes de financiación restantes se contabilizan en la Cuenta de resultados en el periodo en que se producen.

d Indemnizaciones

Algunos de los acuerdos contractuales del Grupo con fabricantes de aeronaves y motores contienen cláusulas de indemnización por daños y perjuicios, en virtud de las cuales, si el proveedor incumple una o varias cláusulas contractuales (como retrasos en los plazos de entrega de una aeronave o un motor), deberá abonar daños y perjuicios al Grupo. Las indemnizaciones se reconocen en la Cuenta de resultados únicamente en la medida en que hagan referencia a compensaciones por pérdida de ingresos y/o mayores gastos de explotación, cuando existe un derecho contractual, los importes pueden cuantificarse de forma fiable y la recepción se da prácticamente por segura. Cuando las indemnizaciones no se refieren a compensaciones por pérdida de ingresos y/o mayores gastos de explotación, los importes se reconocen como una reducción del coste de la aeronave correspondiente en el Balance de situación y se deprecian a lo largo de su vida útil.

Cuando la compensación, no relacionada con la pérdida de ingresos y/o mayores gastos de explotación, se recibe antes de la entrega asociada de la aeronave y/o motor, el Grupo reconoce el importe dentro de Otros acreedores hasta el momento en que se entrega la aeronave y/o motor, momento en el que los importes se transfieren y se registran como una reducción del coste del activo asociado. Dicha compensación se registra en el Estado de flujos de efectivo dentro de los flujos de efectivo de las actividades de inversión bajo el epígrafe de Adquisición de inmovilizado material y activos intangibles.

e Arrendamientos

El Grupo suscribe arrendamientos sobre diversas aeronaves, inmuebles, equipos y otros activos. 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.

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 material identificado por un periodo a cambio de una contraprestación. El Grupo ha optado por no aplicar dicha consideración cuando el contrato se refiere a un activo intangible, como son los derechos de aterrizaje o el software informático; en este caso, los pagos asociados con el contrato se registran cuando se producen.

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.

2 Políticas contables significativas *continuación*

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; y cualquier coste directo inicial. Asimismo, al inicio de un contrato, el activo por derecho de uso incorporará unos costes de reparación inevitables, como la retirada de la marca y configuración específicas de la aerolínea, para devolver el activo a su estado original, para lo cual se registra el importe correspondiente en Provisiones. El activo por derecho de uso se deprecia 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 especie), menos los incentivos de arrendamiento a recibir; los pagos por 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 de aviones se descuentan utilizando el tipo de interés implícito en el arrendamiento. El tipo de interés implícito en el arrendamiento es la tasa de descuento que, en la fecha de inicio del arrendamiento, provoca que el valor actual agregado de los pagos mínimos de arrendamiento y el valor residual no garantizado sean iguales al valor razonable del activo arrendado y cualquier coste indirecto inicial del arrendador. En el caso de los arrendamientos de aviones, esta información puede observarse en el contrato o bien es de fácil acceso a partir de datos de mercado externos. Se considera que los costes directos iniciales del arrendador son irrelevantes. Si el tipo de interés implícito en el arrendamiento no puede determinarse, 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 valor contable de los pasivos por arrendamientos se vuelve a calcular si se produce una modificación del contrato de arrendamiento, una reevaluación del plazo de arrendamiento (en particular en relación con los supuestos relativos a las opciones de ampliación y rescisión) y si se producen cambios en los pagos por arrendamientos variables que dependan de un índice o tipo.

Importes excluidos del reconocimiento como pasivos por arrendamiento

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 12 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 aquellos 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 arrendamiento 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 arrendamiento 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. Estos pagos por arrendamientos variables se cargan a la Cuenta de resultados según se producen.

Operaciones de venta y posterior arrendamiento

El Grupo recurre regularmente a las operaciones de venta y posterior arrendamiento para financiar la adquisición de aeronaves. Cada operación se evalúa para determinar si cumple los requisitos de la NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes" para considerarse una venta. El criterio principal para determinar si una venta se ha producido o no es si el contrato contempla la posibilidad, a discreción del Grupo, de recomprar la aeronave durante el plazo del arrendamiento; en este sentido, la existencia de esta opción de recompra da lugar a que se considere que la venta no se ha producido; y, si no existe dicha opción de recompra, entonces se considera que la venta se ha producido. A continuación se define la contabilización de estas operaciones:

- Si se ha considerado como una venta, el activo asociado se da de baja 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; y
- 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 a los fondos procedentes de su financiación.

Presentación de flujos de efectivo – pasivos por arrendamientos

Los pagos por arrendamiento se presentan del siguiente modo en el Estado de flujos de efectivo consolidado:

- Cuando los fondos percibidos de las operaciones de venta y posterior arrendamiento representan el valor razonable del activo que se traspasa, los fondos percibidos totales se presentan dentro de los flujos de efectivo de las actividades de inversión. Cuando los fondos percibidos de operaciones de venta y posterior arrendamiento superan el valor razonable del activo que se traspasa, la parte de los fondos equivalente al valor razonable del activo que se traspasa se presenta dentro de actividades de inversión y la parte de los fondos que supera el valor razonable se presenta dentro de actividades de financiación;
- Los reembolsos del elemento de principal correspondientes a pasivos por arrendamientos se presentan dentro de los flujos de efectivo de las actividades de financiación;
- Los pagos de intereses correspondientes a pasivos por arrendamientos se incluyen en los flujos de efectivo de actividades de explotación; y
- Los pagos relacionados con elementos variables de un arrendamiento, arrendamientos a corto plazo y activos de bajo valor se presentan dentro de los flujos de efectivo de actividades de explotación.

Presentación de flujos de efectivo – pasivos por financiación de activos

Los pagos asociados a los pasivos por financiación de activos se presentan de la siguiente manera en el Estado de flujos de efectivo consolidado:

- Los fondos procedentes de los pasivos por financiación de activos se presentan dentro de los flujos de efectivo de las actividades de financiación;
- Los reembolsos del elemento de principal correspondientes a pasivos por financiación de activos se presentan en los flujos de efectivo de las actividades de financiación; y
- Los pagos de intereses correspondientes a pasivos por financiación de activos se incluyen en los flujos de efectivo de las actividades de explotación.

Contabilidad como arrendador

Cada cierto tiempo, el Grupo alquilará a terceros activos específicos, incluidos determinados elementos del inmovilizado material. Al inicio del arrendamiento, el Grupo determina si cada contrato es un arrendamiento financiero o un arrendamiento operativo.

A la hora de determinarlo, el Grupo evalúa si el arrendamiento supone una transferencia sustancial de todos los riesgos y beneficios de la titularidad al arrendatario. Los factores que se evalúan comprenden, entre otros, si el plazo del alquiler cubre la mayor parte de la vida útil del activo subyacente y si el activo subyacente se transfiere al arrendatario o si este tiene la opción de comprar el activo subyacente al vencimiento del contrato. En los casos en los que exista una transferencia sustancial de todos los riesgos y beneficios de la titularidad, entonces el arrendamiento se clasifica como financiero; de lo contrario, se clasifica como operativo.

f Mantenimiento, reparaciones y revisión

Aviones en propiedad

Los gastos de grandes reparaciones, incluidas las piezas de recambio y la mano de obra para fuselajes y motores, se capitalizan y amortizan a lo largo de la vida útil prevista entre las grandes reparaciones o el final de la vida útil del activo.

Todas las demás piezas de recambio y otros costes relacionados con el mantenimiento de los activos de la flota en propiedad (incluido el mantenimiento prestado en virtud de contratos de “pago por uso”) se cargan en la Cuenta de resultados cuando se consumen o cuando se incurre en ellos, respectivamente.

Aeronaves arrendadas

El Grupo registra una provisión para los principales eventos de mantenimiento y revisión, incluidos fuselajes y motores, que se producen por el uso o por el paso del tiempo y se reconoce a medida que se produce dicha actividad hasta el siguiente evento de mantenimiento, con el correspondiente gasto registrado en la Cuenta de resultados. Cualquier cambio posterior en la estimación se reconoce en la Cuenta de resultados. Cuando se realiza el evento de mantenimiento y/o revisión, la provisión asociada se da de baja.

Las obligaciones para grandes reparaciones que surgen al inicio de un arrendamiento se reconocen como una provisión con el importe correspondiente reconocido como parte del activo por derecho de uso. Cualquier cambio posterior en la estimación relativa a dichos costes se refleja en el activo por derecho de uso.

Todas las demás piezas de repuesto y costes relacionados con el mantenimiento de la flota arrendada (incluido el mantenimiento bajo contratos de “pago por uso”) se cargan en la Cuenta de resultados cuando se consumen o cuando se incurre en ellos, respectivamente.

Activos intangibles

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 efectivo 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.

2 Políticas contables significativas *continuación*

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 se encuentran fuera de Reino Unido y 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 Reino Unido y de la UE no se amortizan, ya que la normativa establece que dichos derechos sean perpetuos.

e Activos intangibles basados en contratos

Los activos intangibles basados en contratos que se adquieren en combinaciones de negocio se reconocen inicialmente a valor razonable en la fecha de adquisición y se amortizan 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 diez años.

En algunos casos, el Grupo suscribe acuerdos de computación en la nube con proveedores de servicios externos, como el software como servicio ("SaaS" por sus siglas en inglés), en virtud de los cuales se concede al Grupo el derecho de acceso y uso del software de aplicación durante la vigencia del contrato. Al inicio del contrato, el Grupo evaluará si dicho acuerdo da lugar al reconocimiento de un activo intangible de software.

Si el Grupo determina que no se debe reconocer ningún activo intangible de software, se determina que el acuerdo de computación en la nube es un contrato de servicios, y las tasas asociadas abonadas se contabilizan como gastos en el momento en que se incurre en ellas. Además, los costes de personalización y configuración del software de aplicación se contabilizan como gastos en el momento en que se incurre en ellos.

g Derechos de emisión

Cuando una compañía operadora compra derechos de emisión, estos importes se reconocen al coste y se registran en el epígrafe de Activos intangibles. En la medida en que una compañía operadora emite CO₂ equivalente y asume una obligación ante las autoridades competentes, se reconoce una provisión.

Los derechos de emisión registrados en Activos intangibles 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. Para aquellas nuevas obligaciones para las que la compañía operadora ha adquirido derechos de emisión con objeto de compensar las emisiones, la provisión se reconoce al coste medio ponderado del activo intangible. Para aquellas nuevas obligaciones para las que la compañía operadora no ha adquirido todavía derechos de emisión con objeto de compensar las emisiones, la provisión se reconoce al precio de mercado de los derechos de emisión necesarios en la fecha de cierre. Cuando se reconoce la provisión, se registra el importe correspondiente en la Cuenta de resultados, en Gastos de combustible y derechos de emisión.

La obligación del Grupo en materia de emisiones, reconocida como un pasivo independiente, se extingue cuando se entregan los certificados de emisión asociados, algo que ocurre generalmente en un plazo de 12 meses desde la fecha de cierre.

Cada cierto tiempo, el Grupo formaliza operaciones de venta y recompra en relación con derechos de emisión especificados. Estas operaciones no cumplen el criterio de reconocimiento de una venta que estipula la NIIF 15 y, por lo tanto, el activo se mantiene en el epígrafe de Activos intangibles del Balance de situación y se reconoce un Pasivo por financiación igual al importe de los fondos recibidos.

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 un deterioro se revisan a efectos de posible reversión del deterioro en cada fecha de cierre.

a Inmovilizado material, incluidos los Activos por derecho de uso

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 Activos intangibles

Los activos intangibles 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 intangibles con vida indefinida se someten a pruebas de deterioro anualmente o con más frecuencia cuando por acontecimientos o cambios en las circunstancias existan indicios de que el valor contable pueda 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 patrimonio 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 aplicando el método de la participación y se registran 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 aplicando el método de la participación del Balance de situación, y la participación en sus resultados se registra en la Cuenta de resultados, por debajo del resultado de explotación. Los resultados atribuibles de esas empresas adquiridas o vendidas durante el ejercicio se registran por el periodo correspondiente de titularidad.

Instrumentos financieros

a Activos y pasivos financieros

Los activos financieros y los pasivos financieros se clasifican, en el momento de su reconocimiento inicial, como valorados a coste amortizado, a valor razonable con cargo al Estado de resultado global o a valor razonable con cargo a la Cuenta de resultados. Los activos y pasivos financieros no se reclasifican con posterioridad a su reconocimiento inicial, a menos que el Grupo cambie su modelo de negocio para la gestión de los activos financieros.

La clasificación de los activos y pasivos financieros en el momento del reconocimiento inicial depende de las características de los flujos de efectivo contractuales de los activos y pasivos financieros y del modelo de negocio del Grupo para su gestión. Para que un activo financiero o un pasivo financiero se clasifique y valore a coste amortizado o a valor razonable con cambios en el Estado de resultado global, debe dar lugar a flujos de efectivo que sean "únicamente pagos de principal e intereses" ("SPPI" por sus siglas en inglés) sobre el importe del principal pendiente. Un activo financiero o un pasivo financiero que no sea SPPI se clasifica y valora a valor razonable con cambios en la Cuenta de resultados. Esta evaluación se realiza instrumento por instrumento.

El modelo de negocio del Grupo para la gestión de los activos financieros y los pasivos financieros establece cómo gestiona sus activos financieros y pasivos financieros para generar flujos de efectivo. El modelo de negocio determina si los flujos de efectivo resultarán del cobro de los flujos de efectivo contractuales, de la venta de los activos financieros o de ambos. Los activos financieros y los pasivos financieros clasificados y valorados a coste amortizado se mantienen dentro de un modelo de negocio con el objetivo de mantener los activos financieros para cobrar los flujos de efectivo contractuales, mientras que los activos financieros y los pasivos financieros clasificados y valorados a valor razonable en el Estado de resultado global se mantienen dentro de un modelo de negocio con el objetivo tanto de mantener para cobrar los flujos de efectivo contractuales como de vender.

Préstamos a largo plazo

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

Deuda convertible

Los bonos convertibles se clasifican de dos formas: como instrumentos financieros compuestos o como instrumentos financieros híbridos, dependiendo de las opciones de liquidación en el momento del reembolso. Cuando los titulares de los bonos ejercen la opción de conversión en acciones y el Grupo se ve obligado a liquidar los bonos convertibles entregando un número fijo de acciones ordinarias de la Sociedad, entonces los bonos se clasifican como instrumento financiero compuesto. Cuando el Grupo dispone de un mecanismo de liquidación alternativo para los bonos convertibles que permite la liquidación en efectivo, entonces el instrumento convertible se clasifica como instrumento financiero híbrido.

2 Políticas contables significativas *continuación*

Los bonos convertibles que se clasifican como instrumentos financieros compuestos están 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. 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 efecto en patrimonio del bono convertible en Otras reservas y no es objeto de una nueva valoración posterior. 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.

Los bonos convertibles que se clasifican como instrumentos financieros híbridos están formados únicamente por un elemento de pasivo que se reconoce en el epígrafe Deudas financieras. En la fecha de emisión, la totalidad de los bonos convertibles se registra a valor razonable y las posteriores ganancias o pérdidas de valor razonable se contabilizan en el epígrafe Deudas financieras a largo plazo. El valor razonable de dichos instrumentos financieros se obtiene de sus respectivos precios cotizados en mercados activos; en este sentido, la porción de la variación de valor razonable atribuible a los cambios en el riesgo crediticio de los bonos convertibles se reconoce en Otro resultado global y la porción de la variación de valor razonable atribuible a las condiciones de los mercados se reconoce en la partida de Gastos financieros de la Cuenta de resultados.

Los costes de emisión asociados con instrumentos financieros compuestos se distribuyen entre el elemento de pasivo y el elemento de patrimonio de los bonos convertibles, en su caso, en función de su valor contable en la fecha de la emisión. La porción relacionada con el elemento de patrimonio se imputa directamente al patrimonio neto. Los costes de emisión asociados con instrumentos financieros híbridos se reconocen inmediatamente como gasto en la Cuenta de resultados.

Otras inversiones en patrimonio

Otras inversiones en patrimonio son activos financieros que no son derivados, incluidas 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 de resultado global. Posteriormente, se miden a valor razonable y los cambios en el valor razonable se reconocen en el Estado de resultado global, sin trasladar las ganancias y las pérdidas a la Cuenta de resultados cuando la inversión se vende o cuando un cambio en la estructura de la operación cambia su clasificación como Otras inversiones en patrimonio. Los dividendos percibidos de otras inversiones en patrimonio 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.

Cuando no haya un mercado activo, el valor razonable se determina utilizando técnicas de valoración.

Instrumentos financieros mantenidos para negociar

Los instrumentos financieros se clasifican como mantenidos para negociar si se contraen con el propósito de vender el activo asociado a corto plazo y no se han adquirido para fines operativos.

Al suscribir contratos de venta a plazo a corto plazo, el Grupo trata de optimizar la asignación de capital minimizando al mismo tiempo el riesgo económico asociado.

Depósitos remunerados

Los Depósitos remunerados, constituidos principalmente por fondos mantenidos en bancos y otras entidades financieras con flujos de efectivo contractuales que son únicamente pagos de principal e intereses y que se mantienen con el fin de percibir flujos de efectivo contractuales, se contabilizan a coste amortizado aplicando el método del interés efectivo.

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.

A la hora de determinar si se ha producido un incremento sustancial en el riesgo crediticio desde el reconocimiento inicial y a la hora de estimar las pérdidas crediticias previstas, el Grupo considera la información razonable y aceptable que es pertinente y está disponible. Esto incluye información y análisis cuantitativos y cualitativos basados en la experiencia histórica del Grupo y su evaluación crediticia documentada, incluida la información de carácter prospectivo. Esta información de carácter prospectivo tiene en cuenta las condiciones económicas previstas que se espera que afecten a los saldos pendientes en la fecha de balance. Un activo financiero se da de baja cuando no existen expectativas razonables de recuperación, como cuando el cliente ha solicitado y presentado su liquidación.

b Efectivo y otros activos líquidos equivalentes

El efectivo y otros activos líquidos equivalentes comprenden el efectivo disponible y los depósitos a la vista, o que venzan en un plazo de tres meses desde la fecha de adquisición, mantenidos en cualquier entidad clasificada como financiera y que están sujetos a un riesgo no significativo de cambio de valor.

c Instrumentos financieros derivados y no derivados, y operaciones de cobertura

Los instrumentos financieros derivados comprenden derivados *swap* de tipos de interés, derivados de divisas y derivados de combustible (incluidos opciones, *swaps* y contratos a plazo) 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 efectivo). 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.

Cuando se utilizan contratos a plazo para cubrir operaciones previstas, generalmente el Grupo designa únicamente el componente al contado del contrato a plazo como el instrumento de cobertura dentro de una relación de cobertura. La parte efectiva de las ganancias o pérdidas que se generan en las variaciones en el valor razonable que experimenta el componente al contado se registra en el Estado de resultado global, dentro del epígrafe de Reserva para coberturas de flujos de efectivo en el patrimonio neto. El componente a plazo de un contrato a plazo no se designa como de cobertura, y las ganancias y pérdidas asociadas se registran en el Estado de resultado global dentro de la Reserva para gastos por coberturas en el patrimonio neto hasta que la operación subyacente tenga incidencia en la Cuenta de resultados.

Con el fin de gestionar el efecto de los movimientos de los tipos de cambio sobre los ingresos de efectivo recibidos de clientes en moneda extranjera (denominados en dólares estadounidenses, euros y yenes japoneses), determinadas cuotas de amortización no relacionadas con derivados sobre pasivos remunerados denominados en moneda extranjera se designan como instrumentos de cobertura dentro de una relación de cobertura. La parte efectiva de las ganancias o pérdidas derivadas de las fluctuaciones en tipos de cambio de moneda extranjera se reconoce en el Estado de resultado global, dentro del epígrafe de Reserva para coberturas de flujos de efectivo en el patrimonio. Las ganancias o pérdidas acumuladas en la reserva para coberturas de flujos de efectivo se transfieren a Ventas anticipadas en el mismo periodo en el que ocurre la transacción prevista o cuando se suspende la contabilidad de coberturas porque la operación prevista ya no se prevé que se produzca, en cuyo momento los importes se reclasifican inmediatamente a la Cuenta de resultados.

Cuando un derivado se reconoce como instrumento de cobertura y ese instrumento vence, se vende o es objeto de reestructuración, si aún se espera que ocurra la operación inicial, la posible ganancia o pérdida acumulada se mantiene en la reserva para coberturas de flujos de efectivo hasta que la partida subyacente sea registrada en la Cuenta de resultados. Cuando cambia el objetivo de la gestión del riesgo, se suspende la contabilidad de coberturas y la ganancia o pérdida acumulada asociada generada antes del cambio en dicho objetivo se mantiene en la reserva para coberturas de flujos de efectivo hasta que la partida subyacente sea registrada en la Cuenta de resultados en el caso de que hubiera tenido que seguir alcanzándose el objetivo de la gestión del riesgo. Cuando ya no se espera que ocurra una operación prevista que anteriormente se determinó como altamente probable y a la que se aplicó la contabilidad de coberturas, se suspende la contabilidad de coberturas y la ganancia o pérdida acumulada en la reserva para coberturas de flujos de efectivo se reclasifica inmediatamente a la Cuenta de resultados.

Cada compañía operadora formaliza contratos de derivados en moneda extranjera, que no se designan como de cobertura, con el fin de atenuar los efectos de los movimientos de los tipos de cambio sobre los pasivos financieros denominados en monedas distintas de la moneda de presentación de cada compañía operadora, incluidos, entre otros, los pasivos por arrendamientos. Los movimientos que experimenta el valor razonable de dichos derivados se reconocen en la Cuenta de resultados en el periodo en que se producen y se presentan en Gasto neto por conversión de moneda extranjera.

Las ganancias o pérdidas por diferencias 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 Coberturas de flujos de efectivo

Las variaciones del valor razonable de instrumentos financieros derivados designados en una relación de cobertura de flujos de efectivo de una operación futura altamente probable se evalúan en base a su eficacia y consecuentemente se registran en la Reserva para coberturas de flujos de efectivo en el patrimonio neto.

Eficacia de las coberturas

La eficacia de las coberturas se determina al inicio de la relación de cobertura, y mediante evaluaciones periódicas de la eficacia potencial, para garantizar que existe una relación económica entre la partida cubierta y el instrumento de cobertura. Una relación de cobertura puede acogerse a la contabilidad de coberturas si reúne la totalidad de los requisitos de eficacia que figuran a continuación: (i) existe una "relación económica" entre la partida cubierta y el instrumento de cobertura; (ii) el efecto del riesgo crediticio no determina las variaciones de valor que se derivan de esa relación económica; y (iii) el ratio de cobertura está en consonancia con las necesidades de la estrategia de gestión de riesgos del Grupo y se mantiene en todos los casos en una relación de 1 a 1.

2 Políticas contables significativas *continuación*

El Grupo evalúa si se espera que el derivado designado como instrumento de cobertura en una relación de cobertura sea eficaz al inicio y en cada fecha de cierre para compensar los cambios en los flujos de efectivo de la partida cubierta utilizando el modelo del derivado hipotético.

Las fuentes de ineficacia incluyen las siguientes:

- En las coberturas de compras de combustible, puede surgir ineficacia si las fechas de la operación prevista difieren de las que se consideraron inicialmente o si se producen cambios en el riesgo crediticio del Grupo o la contraparte de los derivados;
- En las coberturas de compras de moneda extranjera, la ineficacia puede surgir si las fechas de la operación prevista difieren de las que se consideraron inicialmente o si se producen cambios en el riesgo crediticio del Grupo o la contraparte de los derivados;
- En las coberturas de pagos de intereses, la ineficacia puede surgir si existen diferencias en los términos esenciales entre el instrumento derivado de tipos de interés y la partida cubierta subyacente o si se producen cambios en el riesgo crediticio del Grupo o la contraparte de los derivados;
- En todas las coberturas, la ineficacia puede surgir si existen diferencias entre los términos críticos del instrumento de cobertura y el derivado hipotético, como cuando al inicio de la relación de cobertura el valor razonable del instrumento de cobertura no es cero.

La ineficacia se reconoce en la Cuenta de resultados bajo el epígrafe Ganancias/(pérdidas) realizadas/no realizadas sobre derivados no clasificados como de cobertura y se presenta en Otros ingresos no operativos.

Ajustes de reclasificación y transferencia

Las ganancias y pérdidas acumuladas en la Reserva para coberturas de flujos de efectivo dentro del patrimonio neto o se reclasifican desde la Reserva para coberturas de flujos de efectivo cuando la partida cubierta tiene incidencia en la Cuenta de resultados o se transfieren desde la Reserva de coberturas de flujos de efectivo cuando la partida cubierta da lugar al reconocimiento en el Balance de situación, del siguiente modo:

- Cuando la partida cubierta prevista da lugar al reconocimiento de gastos dentro de la Cuenta de resultados (como una compra de combustible de aviación en la que tanto el combustible como el derivado sobre moneda extranjera asociado se designan como el instrumento de cobertura), las ganancias y pérdidas acumuladas registradas tanto en la Reserva para coberturas de flujos de efectivo como en la Reserva para gastos por coberturas se reclasifican y se incluyen en la Cuenta de resultados dentro del mismo epígrafe en el que se presenta la partida cubierta. Dicha reclasificación se produce en el mismo periodo en el que se reconoce la partida cubierta en la Cuenta de resultados;
- Cuando la partida cubierta prevista da lugar al reconocimiento de un activo no financiero (como una compra de aviones en la que los derivados sobre moneda extranjera asociados se designan como el instrumento de cobertura o cuando la compra de combustible de aviación da lugar al reconocimiento de existencias de combustible en almacenes) o un pasivo no financiero (como las ventas anticipadas para las que tanto los derivados sobre moneda extranjera como los instrumentos derivados no financieros están designados como instrumentos de cobertura), las ganancias y pérdidas acumuladas registradas tanto en la Reserva para coberturas de flujos de efectivo como en la Reserva para gastos por coberturas se transfieren y se incluyen en el coste inicial del activo o pasivo, respectivamente. Estas ganancias o pérdidas se reconocen en la Cuenta de resultados, a medida que el activo no financiero y el pasivo no financiero afecta a la Cuenta de resultados (en el caso de las aeronaves, a través de la Depreciación, amortización y deterioro a lo largo de la vida útil prevista de la aeronave; en el caso de las existencias de combustible, a través de Gastos de combustible y derechos de emisión cuando se consumen y en el caso de las ventas anticipadas, a través de Ingresos de pasaje cuando se realiza el vuelo); y
- Cuando la partida cubierta prevista da lugar al reconocimiento de un activo o pasivo financiero (como la deuda a tipo variable para la que los *swaps* de tipos de interés se designan como instrumento de cobertura), las ganancias y pérdidas acumuladas registradas en la Reserva para coberturas de flujos de efectivo se reclasifican a la Cuenta de resultados como Gastos por intereses en Gastos financieros al mismo tiempo que se genera el ingreso o gasto financiero sobre el elemento cubierto.

En la nota 29 se incluye más información acerca de las actividades de gestión del riesgo del Grupo.

e Coberturas del valor razonable

Las variaciones en el valor razonable de los instrumentos financieros derivados designados en una relación de cobertura del valor razonable se registran en la Cuenta de resultados como Variación neta en el valor razonable asociada a coberturas de valor razonable dentro de Otros ingresos no operativos. La variación en el valor razonable de la partida cubierta atribuible al riesgo cubierto se registra como parte del valor contable total de la partida cubierta y se contabiliza en la Cuenta de resultados como Variación neta en el valor razonable asociada a coberturas de valor razonable dentro de Otros ingresos no operativos.

Para las coberturas del valor razonable asociadas a pasivos financieros valorados al coste amortizado, cualquier ajuste en el valor contable se amortiza en la Cuenta de resultados desde la fecha de cese de la relación de cobertura hasta el vencimiento de la partida cubierta utilizando el método del tipo de interés efectivo.

Si se da de baja la partida cubierta, el valor razonable no amortizado se reconoce inmediatamente en la Cuenta de resultados.

La ineficacia incluida en las coberturas del valor razonable de los pagos de tipos de interés puede surgir si existen diferencias en las condiciones críticas entre el instrumento derivado de tipos de interés y la partida cubierta subyacente, o si se producen cambios en el riesgo de crédito del Grupo o de la contraparte del derivado.

f Reforma de los tipos de interés de referencia

En 2020 el Grupo adoptó las modificaciones a la NIIF 9 y la NIIF 7 relacionadas con la Fase 1 de la reforma de los tipos de interés de referencia ("Fase 1") y en 2021 el Grupo adoptó las modificaciones a la NIIF 9, NIC 39, NIIF 7, NIIF 4 y NIIF 16 relacionadas con la Fase 2 de la reforma de los tipos de interés de referencia ("Fase 2").

Las modificaciones de la Fase 1 establecen una exención temporal de la aplicación de determinados requisitos de la contabilidad de coberturas a las relaciones de cobertura afectadas directamente por la reforma de los *Interbank Offered Rates* ("IBOR" por sus siglas en inglés). Estas soluciones posibilitan que la reforma de los IBOR no provoque la cancelación de la contabilidad de coberturas antes de que se modifiquen los contratos. Cuando la transición a un tipo de referencia alternativo ya se ha producido, el Grupo deja de aplicar las modificaciones de la Fase 1 y aplica en su lugar las modificaciones de la Fase 2.

Contabilidad de coberturas

Durante el transcurso de 2023, el Grupo dejó de aplicar las modificaciones de la Fase 1, al hacerse la transición de los últimos IBOR asociados a índices de referencia alternativos. Antes de dichas transiciones y en los casos en que el Grupo aplicaba las modificaciones de la Fase 1, se recurrió a las siguientes exenciones:

- Cuando se considera el requisito de alta probabilidad, el Grupo supuso que dichos tipos de referencia que debían hacer la transición hacia un tipo de referencia alternativo, y en los que estaban basados los préstamos a largo plazo cubiertos del Grupo, no cambiarían a resultados de la reforma de los IBOR;
- A la hora de evaluar si se preveía que la cobertura fuera altamente eficaz en base prospectiva, el Grupo supuso que aquellos tipos de referencia que debían hacer la transición hacia un tipo de referencia alternativo, y en los que estaban basados los flujos de efectivo de las deudas financieras a largo plazo cubiertas y los *swaps* de tipos de interés que las cubren, no se verían alterados por la reforma de los IBOR; y
- El Grupo no ha reclasificado la Reserva para coberturas de flujos de efectivo relacionada con el periodo posterior al momento en el que se prevé la entrada en vigor de la reforma de los IBOR.

Cuando el Grupo dejó de aplicar las modificaciones de la Fase 1, modificó su designación como cobertura para reflejar los cambios que impone la reforma de los IBOR, pero únicamente para realizar uno o más de los siguientes cambios:

- Designar un tipo de referencia alternativo (especificado por contrato o no) como el riesgo cubierto;
- Modificar la descripción de la partida cubierta, incluida la descripción de la parte designada de los flujos de efectivo que se cubren; o
- Modificar la descripción del instrumento de cobertura.

La documentación de las coberturas asociada se actualizó para recoger estos cambios en la designación al final del periodo contable en el que se realizaron los cambios. Dichas modificaciones no dieron lugar a que se suspendiera la relación de cobertura.

Cuando el Grupo hizo la transición a tipos de referencia alternativos, se consideró que los importes acumulados en la reserva para coberturas de flujos de efectivo estaban basados en los tipos de referencia alternativos y no se realizaron ajustes por reclasificaciones desde la reserva para coberturas de flujos de efectivo a la Cuenta de resultados.

Deudas a largo plazo y pasivos por arrendamientos

La Fase 2 de las modificaciones establecía que, para los instrumentos financieros valorados a coste amortizado, los cambios en la base utilizada para determinar los flujos de efectivo contractuales que vengan impuestos por la reforma de los tipos de interés de referencia se reflejen ajustando prospectivamente su tipo de interés efectivo. No se reconoció ninguna pérdida ni ganancia al realizar la transición al nuevo tipo de referencia. Esta simplificación era aplicable únicamente a los cambios directos impuestos por la reforma de los tipos de interés de referencia.

En los pasivos por arrendamientos en los que se había producido un cambio en la base empleada para determinar los flujos de efectivo contractuales, una simplificación práctica consistió en que el pasivo por arrendamiento fuera objeto de una nueva valoración mediante el descuento de los pagos de arrendamientos revisados usando una tasa de descuento que reflejara el cambio en el tipo de interés cuando dicho cambio lo impusiera la reforma de los IBOR.

No se han registrado importes en el periodo actual o el anterior a resultados de dichas modificaciones.

Planes de retribución a empleados

a Obligaciones por pensiones

El Grupo tiene planes tanto de prestación definida como de aportación definida. Un plan de aportación definida es un plan de pensiones en virtud del cual el Grupo paga aportaciones fijas a una entidad independiente. El Grupo no tiene obligaciones legales o implícitas de pagar otras aportaciones si el fondo no mantiene suficientes activos para pagar a todos los empleados los beneficios por los servicios prestados en periodos anteriores o en el periodo actual.

Los planes de prestación definida suelen definir el importe de la prestación por pensión que el empleado recibirá cuando se jubile, que suele depender de uno o más factores, como la edad, los años de servicio y la retribución.

2 Políticas contables significativas *continuación*

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 a cualquier reembolso futuro del plan, neto de impuestos relacionados, 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 actual 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 por prestaciones definidas neto 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 pérdidas y ganancias de la NIC 19, 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 de resultado global. Las revaluaciones no se reclasifican a la Cuenta de resultados en periodos posteriores.

b Prestaciones por rescisión de contrato laboral

Las prestaciones por rescisión de contrato laboral se reconocen cuando el contrato de empleo es rescindido por el Grupo antes de su fecha normal de jubilación, o cuando un empleado acepta un despido voluntario a cambio de dichas prestaciones. El Grupo reconoce una provisión por 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.

c Provisiones para el personal de vuelo

Las obligaciones del Grupo con respecto a las provisiones para el personal de vuelo se calculan por separado para cada convenio colectivo. Para estimar estas obligaciones, el Grupo realiza hipótesis sobre el número de empleados que elegirán acogerse a la jubilación anticipada en virtud de estos convenios, y la edad a la que realizarán esta elección (cuando proceda), utilizando la metodología de probabilidad ponderada. El Grupo reconoce una provisión para costes de servicio a partir de la fecha de contratación de la persona en cuestión, registrándose el importe correspondiente en la Cuenta de resultados. Las provisiones contabilizadas se descuentan en la fecha de cierre del balance y el efecto de la reversión de estos tipos de descuento se contabiliza como gasto financiero en la cuenta de resultados.

Las revaluaciones de las provisiones se efectúan por cambios en las hipótesis financieras y se registran en Otro resultado global. El Grupo registra los cambios a través de Otro resultado global, cuando las hipótesis relativas a las elecciones que deben realizar los individuos difieren de las elecciones reales. Estos cálculos los realiza un actuario cualificado utilizando el método de la unidad de crédito proyectada.

Impuestos

Los activos y pasivos por impuestos sobre sociedades 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 con todas las diferencias temporarias existentes entre la base fiscal de los activos y pasivos y sus valores contables reflejados en los estados financieros, con las siguientes excepciones:

- Cuando la diferencia temporaria se deba al reconocimiento inicial del fondo de comercio o de un activo o pasivo en una operación que no es una combinación de negocios y que, en el momento de la transacción, no afecta a las pérdidas o ganancias contables ni fiscales;
- Con respecto a las diferencias fiscales temporarias asociadas a inversiones en filiales o empresas asociadas, cuando el momento de reversión de las diferencias temporarias pueda controlarse y sea probable que éstas no reviertan en un futuro previsible; y
- Los activos por impuestos diferidos se reconocen tan solo 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 ingresos fiscales derivados de ejercicios anteriores o las pérdidas fiscales.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se valoran en base no descontada 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 neto. 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 guardado en almacenes.

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 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 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 consolidar 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.

Acciones propias

Cuando se recompra el capital social de la Sociedad, el importe de la contraprestación abonada, incluidos los costes de transacción directamente atribuibles, se reconoce como una deducción del patrimonio neto dentro de la reserva para acciones propias. Cuando se venden o reemiten acciones propias, el importe percibido se reconoce como un aumento del patrimonio neto y la ganancia o pérdida resultante de la transacción se presenta como un ajuste de las Ganancias acumuladas, sin que se registre ganancia o pérdida alguna en la Cuenta de resultados.

Provisiones

Se constituyen provisiones cuando se cumplen todos los siguientes criterios: (i) cuando exista una obligación relacionada con un pasivo actual derivado de un hecho pasado; (ii) cuando el importe de dicha obligación pueda estimarse con fiabilidad; y (iii) cuando se ha considerado probable que se necesitará una salida de recursos económicos para saldar la obligación. Cuando no se ha considerado probable que se necesitará una salida de recursos económicos para saldar la obligación, el Grupo no reconoce una provisión, pero presenta esta cuestión como un pasivo contingente. El Grupo evalúa para cada cuestión si es probable que se produzca una salida de recursos económicos para saldar la obligación en cada fecha de cierre.

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 lleguen a la edad legal de jubilación. El cálculo se realiza por actuarios cualificados 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.

El método para determinar las provisiones para demandas judiciales se define caso por caso. Cuando una demanda engloba un número considerable de partidas, se calcula la provisión media ponderada determinando todos los resultados potenciales y la probabilidad de que estos ocurran. Cuando una demanda se refiere a una única partida, el Grupo determina la provisión correspondiente mediante la aplicación del resultado más probable considerando los resultados alternativos. Cuando una demanda individual es significativa, la revelación de información cuantitativa se limita de manera que no prejuzgue el resultado de la demanda. Si el efecto es material, los flujos de efectivo futuros esperados se descuentan usando una tasa que refleje, cuando proceda, los riesgos específicos de esa provisión. Cuando se emplee tasa de descuento, el efecto de la actualización de la tasa de descuento se registra como Gasto financiero en la Cuenta de resultados.

2 Políticas contables significativas *continuación*

Reconocimiento de ingresos

Ingresos de pasaje

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 y se presentan en pasivos corrientes hasta que: (i) el cliente ha volado; o (ii) cuando el cliente no vuela en la fecha prevista y haya comprado una tarifa no flexible.

Para billetes flexibles y semiflexibles, cuando el cliente no vuela en la fecha programada, una situación que se define con el término "billetes no utilizados", el cliente tiene varias opciones entre las que puede elegir dependiendo del tipo de tarifa: (i) reprogramar la fecha del viaje previsto; (ii) solicitar un reembolso; o (iii) solicitar un vale.

El Grupo estima el importe de estos billetes no utilizados para los que no se espera que los clientes ejerciten sus derechos pendientes antes de su vencimiento, basándose en los términos y condiciones del billete y en el análisis de la experiencia histórica, un término denominado "breakage de billetes no utilizados". Estos ingresos se reconocen de acuerdo con los términos y condiciones de los billetes y el análisis de la experiencia histórica. En el breakage de billetes no utilizados, los ingresos se reconocen únicamente cuando el riesgo de una reversión importante de los ingresos es remoto. La estimación relativa a la experiencia histórica se actualiza en cada fecha de cierre.

Cuando se cancela un vuelo, el cliente tiene varias opciones entre las que puede elegir para sus billetes no utilizados: (i) una compensación; (ii) un reembolso; (iii) un cambio por un vuelo alternativo; o (iv) un vale.

La presentación en los estados financieros de dichas opciones de los clientes, en la medida en que difieren de los criterios de reconocimiento detallados anteriormente, es la siguiente:

- Compensación por una cancelación de vuelo - dichos pagos se presentan netos dentro de Ingresos de pasaje contra el billete original adquirido;
- Reembolso - los ingresos diferidos se reducen y no se registra ningún importe en el epígrafe de ingresos;
- Cambio por un vuelo alternativo - los importes se retienen en Ingresos diferidos hasta el momento en que sale el vuelo y, en este momento, se registran como Ingresos de pasaje; y
- Vale - se mantiene dentro de Ingresos diferidos hasta el momento en el que se canjea por un vuelo o vence y, en este momento, se registra en Ingresos de pasaje.

En relación con los vales, el Grupo también reconoce ingresos estimando la cantidad de vales para los que no se espera que los clientes ejerciten sus derechos pendientes antes de su vencimiento, de acuerdo con el análisis de la experiencia histórica. La estimación relativa a la experiencia histórica se actualiza en cada fecha de cierre. El importe de dichos ingresos reconocidos está restringido, cuando es necesario, de manera que el riesgo de reversión importante de los ingresos en el futuro sea remoto.

Los pagos recibidos en relación con determinados servicios complementarios al transporte de pasajeros, como los cargos por cambios de billete, no se consideran distintos de la obligación de ofrecer el vuelo de pasajeros. Los pagos relacionados con estos servicios complementarios se reconocen en Ingresos diferidos dentro de los pasivos corrientes hasta que el cliente ha tomado el vuelo.

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, aranceles 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. Las comisiones percibidas en relación con los servicios de las agencias se reconocen como ingresos cuando los bienes o servicios subyacentes se han transferido al cliente. En todos los demás casos, el Grupo considera que actúa como mandante en relación con los servicios de transporte de pasajeros.

Ingresos de carga

El Grupo ha identificado una única obligación de ejecución en relación con los servicios de transporte de carga, y los ingresos asociados se evalúan a su precio de venta independiente y se reconocen cuando se ejecuta la obligación, lo que ocurre cuando se presta el servicio de transporte.

Otros ingresos

El Grupo ha identificado varias obligaciones de ejecución en relación con servicios que dan lugar a que los ingresos se reconozcan en Otros ingresos. Estos servicios, sus obligaciones de ejecución y el reconocimiento de los ingresos asociados comprenden:

- La prestación de servicios de mantenimiento y revisión para motores y fuselajes, cuando al Grupo se le contrata para mejorar un activo mientras que el cliente mantiene el control del mismo. Por lo tanto, las obligaciones de ejecución se satisfacen, y los ingresos se reconocen, con el paso del tiempo. El Grupo estima el porcentaje del contrato que se ha cumplido en la fecha de cierre y reconoce los ingresos sobre la base del porcentaje de cumplimiento del contrato;
- La prestación de servicios de asistencia en tierra, donde las obligaciones de ejecución se cumplen cuando los servicios se prestan;
- La prestación de servicios de vacaciones y hoteles, donde las obligaciones de ejecución se cumplen con el paso del tiempo, cuando el cliente disfruta del servicio; y
- Las actividades de marca y marketing, donde las obligaciones de ejecución se cumplen cuando ocurren las actividades asociadas.

Programas de fidelización de clientes

El Grupo opera cuatro programas principales de fidelización: British Airways Executive Club, Iberia Plus, Vueling Club y Aer Lingus Aer Club. Los programas de fidelización de clientes permiten a los viajeros acumular Avios que pueden canjear por varios premios, principalmente de viaje, incluidos vuelos, hoteles y alquiler de coches. También se venden Avios a socios comerciales para su uso en actividades de fidelización.

Emisión de Avios

Cuando se emite, el precio de venta independiente de un Avios se reconoce en Ingresos diferidos dentro de los pasivos corrientes hasta que el cliente ha canjeado el Avios. El precio de venta independiente de Avios está basado en el valor de los premios por los que se podrían canjear los puntos. El Grupo también reconoce ingresos vinculados a la proporción de Avios que no se prevé que se canjee, denominados “*breakage*”, en función de los resultados de las modelizaciones realizadas usando experiencias históricas y las tendencias esperadas futuras en el comportamiento de los clientes hasta la fecha de cierre. El importe de dichos ingresos reconocidos está limitado, cuando es necesario, de manera que el riesgo de reversión significativa de los ingresos en el futuro sea remoto.

Cuando la emisión de Avios se origina en viajes de las aerolíneas del Grupo, la contraprestación recibida del cliente puede diferir de la suma de los precios de venta independientes relativos. En estos casos, la imputación de la contraprestación a cada obligación de ejecución se realiza proporcionalmente sobre los precios de venta independientes relativos.

El Grupo cuenta con acuerdos contractuales con aerolíneas no pertenecientes al Grupo y socios no aéreos para la emisión y canje de Avios, para los que ha identificado las siguientes obligaciones de ejecución:

Vales de acompañante

Algunos socios no pertenecientes al sector de la aviación emiten vales de acompañante a los titulares de sus tarjetas, lo cual forma parte de la contraprestación variable del contrato, dependiendo del nivel de gasto que realicen los titulares de las tarjetas y pueden canjearse con las aerolíneas del Grupo por el mismo vuelo y la misma clase de cabina del billete que se esté adquiriendo. El Grupo calcula el precio de venta independiente de las obligaciones de ejecución de los vales de acompañante usando técnicas de valoración en las que toma como referencia el importe que un tercero estaría dispuesto a pagar, en una operación en condiciones de mercado.

Actividades de marca y marketing

Tanto para los socios aéreos como no aéreos, el Grupo concede licencias sobre Avios y las marcas de las aerolíneas para determinadas actividades, como la creación de tarjetas de crédito de marca compartida. Además, el Grupo cuenta con determinados acuerdos contractuales por los que se compromete a prestar servicios de marketing a los miembros de los programas de fidelización en nombre de dichos socios. Para la prestación tanto de servicios de marca como de marketing, el socio recibe ventajas que aumentan con la emisión de Avios. El Grupo calcula el precio de venta independiente de las obligaciones de ejecución relacionadas con los servicios de marca y marketing usando técnicas de valoración en las que toma como referencia el importe que un tercero estaría dispuesto a pagar, en una operación en condiciones de mercado, por tener acceso a marcas comparables durante el periodo en el que utilizaría la marca. En el caso de los servicios de marca, dado que el Grupo considera que el socio tiene derecho a utilizar la marca, los ingresos se reconocen cuando se presta el servicio de marca, no a lo largo del tiempo. En el caso de las obligaciones de ejecución relativas a servicios de marketing, los ingresos se reconocen cuando ocurre la actividad de marketing en función de cuándo el socio recibe la ventaja de dichos servicios.

Pagos por adelantado

Cuando un socio realiza un pago por adelantado al Grupo que no está vinculado a ninguna obligación de ejecución concreta, el Grupo considera dichos pagos como pagos anticipados de bienes y servicios futuros, y los ingresos asociados se reconocen cuando se suministran dichos bienes y servicios, como se detalla arriba. En estos casos, el pago se imputa a todas las obligaciones de ejecución a lo largo de la duración del contrato. El Grupo estima el volumen de Avios que se prevé emitir a lo largo de la vigencia del contrato usando la experiencia y las tendencias históricas y previstas en el futuro, e imputa los pagos en consecuencia a las correspondientes obligaciones de ejecución. En cada fecha de cierre, el Grupo revisa su estimación del número de Avios que prevé emitir a lo largo de la vigencia del contrato y reconoce un ajuste de actualización en caso necesario.

Cuando un socio realiza un pago por adelantado al Grupo, el Grupo evalúa si tal pago constituye un suceso de financiación significativo. Cuando se identifica un componente de financiación significativo, el Grupo estima el tipo de interés de mercado que generaría un pasivo de financiación de tamaño y plazo similar en condiciones de mercado. El Grupo reconoce el interés imputado en la Cuenta de resultados como Otros gastos financieros dentro de Gastos financieros.

Otras cuestiones

El Grupo examina si actúa como agente o mandante en relación con los servicios de fidelización considerando si tiene una obligación de prestar servicios al cliente o si la obligación consiste en procurar que los servicios sean prestados por un tercero. Concretamente, el Grupo actúa como agente cuando el cliente canjea sus Avios en vuelos de socios interlínea ajenos al Grupo, en cuyo caso las comisiones a pagar al socio interlínea se presentan netas contra la consiguiente liberación del Ingreso diferido.

2 Políticas contables significativas *continuación*

Partidas excepcionales

Las partidas excepcionales son aquellas que, en opinión de la dirección, deben presentarse de forma separada dados su tamaño o naturaleza y en los casos en los que dicha presentación sea pertinente para la comprensión de los resultados financieros del Grupo. Aunque la dirección ha definido una lista de partidas y un umbral cuantitativo que merecería la categorización de excepcional y que se ha establecido sobre la base de la experiencia histórica, el Grupo tiene flexibilidad para añadir partidas adicionales en el caso de que su tamaño o naturaleza merezcan dicha presentación. La política contable respecto a partidas excepcionales y la clasificación de una partida como excepcional se aprueba por el Consejo, a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Los resultados financieros del Grupo son objeto de supervisión por parte del Comité de Dirección y el Consejo antes de partidas excepcionales para posibilitar la comparativa con periodos anteriores, así como con otras empresas seleccionadas, y también con el fin de tomar decisiones estratégicas, financieras y operativas.

Las partidas excepcionales de la Cuenta de resultados incluyen, pero no se limitan a, partidas como importes significativos por acuerdos relacionados con los planes de pensiones del Grupo, una reestructuración significativa, el efecto de combinaciones de negocios que no contribuyen a los resultados de explotación continuados del Grupo; una importante suspensión de la contabilidad de coberturas; acuerdos judiciales; transacciones fiscales individuales significativas; y el efecto de la venta, baja o deterioro de un activo o una inversión en un negocio. Cuando las partidas excepcionales se presentan de forma separada, el impacto fiscal resultante también se presenta por separado. Algunas partidas excepcionales podrían abarcar más de un periodo contable, como las reestructuraciones significativas, pero no más de dos periodos contables.

En la sección de Medidas alternativas de rendimiento se incluye más información.

Subvenciones públicas

Se reconocen las subvenciones públicas cuando existe la certeza razonable de que se recibirán. Los préstamos concedidos y/o avalados por estados que representan tipos de interés de mercado se registran por el importe de los fondos recibidos y se reconocen en el epígrafe de Deudas financieras. Aquellos préstamos concedidos y/o avalados por estados que representan tipos de interés por debajo del mercado se reconocen inicialmente a su valor razonable y se incluyen en el epígrafe de Deudas financieras, registrándose el diferencial sobre los fondos recibidos en el epígrafe de Ingresos diferidos y trasladándose al epígrafe correspondiente de la Cuenta de resultados de forma sistemática. Las subvenciones que compensan al Grupo por gastos asumidos se reconocen en el epígrafe correspondiente de la Cuenta de resultados de forma sistemática en los periodos en los que se reconocen los gastos.

Estimaciones contables críticas, hipótesis y juicios

La elaboración de las cuentas anuales exige juicios, estimaciones e hipótesis de la dirección que afectan a la aplicación de políticas y a los importes de activos y pasivos, ingresos y gastos registrados. Dichos juicios, estimaciones e hipótesis relacionadas se basan en experiencia histórica y en otros factores diversos considerados razonables dadas las 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 son las siguientes:

a Obligaciones de retribuciones a empleados, indemnizaciones por bajas de empleados, otras provisiones de reestructuración relacionadas con empleados

A 31 de diciembre de 2023 el Grupo reconoció 1.380 millones de euros relacionados con activos derivados de retribuciones a empleados (2022: 2.334 millones de euros) y 175 millones de euros relacionados con obligaciones de retribuciones a empleados (2022: 217 millones de euros). Para más información relacionada con obligaciones de retribuciones a empleados, véase la nota 34.

El coste de las obligaciones de retribuciones a empleados, indemnizaciones por despido y otras provisiones relacionadas con los empleados se determina mediante los requisitos de valoración de la NIC 19. Estas valoraciones conllevan la realización de hipótesis sobre las tasas de descuento, los futuros incrementos salariales, las tasas de mortalidad y los aumentos de pensiones futuros. Debido a la naturaleza a largo plazo de esos planes, las hipótesis están sujetas a una incertidumbre significativa. Las hipótesis relacionadas con estos planes se detallan en la nota 34. 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 global reconocido. La sensibilidad a los cambios en las hipótesis de las pensiones se recoge en la nota 34.

De acuerdo con las condiciones de los planes de prestación definida *Airways Pension Scheme* (APS) y *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 de Reino Unido (*Consumer Price Index*, CPI). Además, en APS existe una disposición que permite al Administrador equiparar los incrementos al índice de precios minoristas de Reino Unido (*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 noviembre de 2020, el Gobierno de Reino Unido y la autoridad de estadística de Reino Unido, el *UK Statistics Authority* (UKSA), confirmaron la alineación del RPI con el CPIH (una variante del CPI) desde febrero de 2030. Tras evaluar la inflación del RPI y del CPI a partir de los datos de mercado de inversiones, se ha realizado una asignación para la alineación del RPI con el CPIH a partir de 2030 y, por lo tanto, no habrá ninguna diferencia entre la inflación del RPI y el CPI a partir de esta fecha. Se asume que la inflación del CPI previa al 2030 sea un 1% anual inferior a la inflación del RPI.

b Reconocimiento de ingresos

A 31 de diciembre de 2023 el Grupo reconoció 8.023 millones de euros (2022: 7.644 millones de euros) relacionados con ingresos diferidos, de los cuales 2.712 millones de euros (2022: 2.630 millones de euros) están relacionados con programas de fidelización de clientes. En la nota 24 se ofrece más información sobre ingresos diferidos.

Ingresos de pasaje

Los Ingresos de pasaje se reconocen cuando se proporciona el servicio de transporte. En el momento del transporte previsto, también se reconocen ingresos en relación con la estimación del *breakage* de billetes no utilizados y se estiman basándose en los términos y condiciones de los billetes y la experiencia histórica. El Grupo considera que no existe un posible cambio razonable en las hipótesis acerca de los billetes no utilizados que pueda tener un impacto material en los ingresos de pasaje reconocidos en el ejercicio. Un aumento de 2 puntos porcentuales en el nivel de *breakage* de billetes no utilizados del saldo de ventas anticipadas (excluidos los vales) a 31 de diciembre de 2023 daría lugar a un ajuste de Ingresos diferidos de 93 millones de euros, con un ajuste compensatorio para aumentar los ingresos y el beneficio de explotación reconocidos en el ejercicio.

Para más detalles sobre el pasivo por vales a 31 de diciembre de 2023 y la sensibilidad asociada, véase la nota 24.

Programas de fidelización de clientes

Los ingresos relativos a la emisión de Avios 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 Avios), que se determinan mediante 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 Avios se calcula como el precio de los premios contra los que se pueden canjear y se reduce para tener en cuenta la proporción de Avios que previsiblemente no van a canjear los clientes.

Durante 2022, 2021 y 2020, debido a las importantes restricciones impuestas a la capacidad de los clientes para canjear Avios a causa de la pandemia de COVID-19, junto con la alteración de los patrones de canje provocada por la pandemia de COVID-19, el Grupo consideró que las tendencias experimentadas desde el comienzo de la pandemia de COVID-19 no eran representativas de los patrones de canje previstos a largo plazo y, por lo tanto, el Grupo no pudo determinar con un alto grado de probabilidad que no se produciría un retroceso importante de los ingresos en el futuro si hubiera aplicado las tendencias de canje que se experimentaron durante el periodo de la pandemia. Así, en los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2022, el 31 de diciembre de 2021 y el 31 de diciembre de 2020, el Grupo estimó el nivel de canjes basándose en el comportamiento de los clientes anterior a la pandemia de COVID-19.

Durante 2023, el Grupo considera que la actividad de canje histórica, incluidos los comportamientos más recientes de los clientes tras la pandemia de COVID-19, es representativa de las tendencias de comportamiento a largo plazo, de modo que el Grupo considera que el riesgo de una reversión significativa de los ingresos es suficientemente bajo. En consecuencia, el Grupo ha actualizado su nivel estimado de actividad de canje para incorporar el comportamiento actual de los clientes.

El Grupo calcula el número de Avios que previsiblemente no se van a canjear usando modelos estadísticos basados en la experiencia histórica y las tendencias esperadas futuras en el comportamiento de los clientes. Un aumento de 5 puntos porcentuales en la hipótesis sobre los Avios que previsiblemente no se van a canjear provocaría un ajuste en Ingresos diferidos de 94 millones de euros, con un ajuste compensatorio para aumentar los ingresos y el beneficio de explotación del ejercicio.

Pasivo por vales no canjeados

Históricamente, cuando se emitía a un cliente un vale en caso de cancelación de un vuelo, el Grupo estimaba a partir de los datos históricos la proporción de dichos vales que previsiblemente no se iban a utilizar antes de su caducidad, y los ingresos se reconocían en consecuencia. Durante 2020 y 2021, debido al importante nivel de cancelaciones de vuelos a consecuencia de la pandemia de COVID-19, el Grupo emitió un volumen de vales mayor de lo que habría hecho en otras circunstancias. Además, dada la incertidumbre en relación con los plazos de los clientes para canjear estos vales, el Grupo fue incapaz de estimar con un alto grado de probabilidad que no se produciría un retroceso importante de los ingresos en el futuro si hubiera aplicado las tendencias históricas de caducidad durante el periodo de la pandemia. Por lo tanto, en los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2022, el 31 de diciembre de 2021 y el 31 de diciembre de 2020, el Grupo no reconoció ingresos procedentes de estos vales emitidos debido a las cancelaciones relacionadas con la pandemia de COVID-19 hasta que el vale se canjeara o caducara.

Durante el 2023, el Grupo considera que la actividad de canje histórica, incluidos los comportamientos más recientes de los clientes tras la pandemia de COVID-19, es representativa de las tendencias de canje que se esperan hasta la caducidad de los vales, de modo que el Grupo considera que el riesgo de una reversión significativa de los ingresos es suficientemente bajo. En consecuencia, el Grupo ha actualizado su nivel estimado de actividad de canje para incorporar el comportamiento actual de los clientes.

2 Políticas contables significativas *continuación*

c Impuestos sobre sociedades

A 31 de diciembre de 2023 el Grupo reconoció 1.202 millones de euros (2022: 1.282 millones de euros) relacionados con activos por impuesto diferido. En la nota 10 se incluye más información acerca del impuesto corriente y diferido.

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 ingresos fiscales derivados de ejercicios anteriores o las pérdidas fiscales. La dirección emplea juicios, incluyendo la consideración de los resultados de explotación históricos y actuales y los resultados previstos en el plan de negocio aprobado para evaluar la probabilidad de la recuperabilidad.

A la hora de aplicar estos juicios, aunque no existen restricciones temporales a la utilización de las pérdidas fiscales históricas en las jurisdicciones principales en las que opera el Grupo, las proyecciones sobre flujos de efectivo futuros cubren un periodo de hasta diez años desde la fecha de cierre del balance, lo que constituye el periodo durante el cual es probable que se disponga de beneficios imponibles futuros.

A 31 de diciembre de 2023, el Grupo tenía activos por impuestos diferidos no reconocidos por valor de 1.584 millones de euros relacionados con pérdidas fiscales y otras diferencias temporales que el Grupo no prevé razonablemente utilizar. Al aplicar los juicios mencionados anteriormente, si el Grupo hubiera extendido el periodo de las proyecciones de flujos de efectivo futuros indefinidamente, el importe de pérdidas por impuesto diferido no reconocidas se hubiera reducido en 575 millones de euros. Por el contrario, si el beneficio antes de impuestos de cada compañía operadora se redujera 2 puntos porcentuales durante el periodo cubierto por las previsiones, el importe de las pérdidas por impuesto diferido no reconocidas aumentaría en 12 millones de euros.

d Deterioro de activos no financieros

A 31 de diciembre de 2023 el Grupo reconoció 2.428 millones de euros (2022: 2.423 millones de euros) relacionados con activos intangibles de vida indefinida, incluido el fondo de comercio. En la nota 17 se incluye más información acerca de estos activos.

El fondo de comercio y los activos intangibles con vida económica indefinida se someten, como parte de las unidades generadoras de efectivo a las que están relacionados, 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, en los que se usa un modelo de flujos de efectivo descontados medios ponderados multiescenario, que se comparan con el valor contable de las unidades generadoras de efectivo asociadas.

A la hora de determinar el valor contable de cada unidad generadora de efectivo (UGE), el Grupo imputa todos los activos materiales e intangibles de explotación, incluidos los activos por derechos de uso. Además, el Grupo ha imputado determinados pasivos al valor contable de cada UGE cuando dichos pasivos son esenciales para las operaciones subyacentes de la unidad generadora de efectivo y, en caso de enajenación de la unidad generadora de efectivo, sería necesario transmitirlos al comprador. Dichos pasivos incluyen pasivos por arrendamientos.

El Grupo ha aplicado juicios a la hora de ponderar cada escenario en el modelo de flujos de efectivo descontados y estos cálculos requieren aplicar estimaciones en la determinación de las hipótesis y las sensibilidades principales como se indica en las notas 4 y 17.

El Grupo evalúa si existen indicios de deterioro en alguno de los activos no financieros en cada fecha de cierre. Cuando se identifican dichos indicios, los activos no financieros se someten a pruebas de deterioro.

e Gastos de mantenimiento y otros costes de flota

A 31 de diciembre de 2023 el Grupo reconoció 2.529 millones de euros (2022: 2.400 millones de euros) relacionados con provisiones de mantenimiento, reparaciones y devoluciones de valor, principalmente relativas a aeronaves arrendadas. En la nota 27 se incluye más información acerca de los movimientos de esta provisión.

La NIIF 16 no aborda la contabilización de las provisiones de mantenimiento, restauración y devolución de valor que surgen por el uso del activo subyacente y, en consecuencia, el Grupo ha aplicado su criterio a la hora de aplicar una política contable con respecto al reconocimiento y posterior valoración de dichas provisiones para aeronaves arrendadas. La política contable del Grupo para las provisiones que surgen por el uso o por el paso del tiempo consiste en reconocer los costes estimados asociados en la Cuenta de resultados a medida que se utiliza el activo subyacente o por el paso del tiempo. El enfoque aplicado por el Grupo es coherente con el de la mayoría de las principales compañías aéreas que elaboran sus estados financieros con arreglo a las NIIF. Si el Grupo aplicara una política contable alternativa, las repercusiones financieras serían sustancialmente diferentes en la fecha de cierre del ejercicio. Una política contable alternativa que el Grupo podría haber aplicado es el enfoque de los componentes, según el cual el Grupo capitalizaría los costes estimados de los principales eventos de mantenimiento y los depreciaría hasta el siguiente evento de mantenimiento (o hasta el final del plazo de arrendamiento) y realizaría una provisión a lo largo del plazo de arrendamiento para cualquier compensación en efectivo prevista para las obligaciones de mantenimiento al final del arrendamiento. El Grupo considera que la política contable actual para las actividades de mantenimiento, restauración y devolución de valor refleja las obligaciones derivadas de sus contratos de arrendamiento.

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. Las provisiones para mantenimiento, reparación y devolución de valor se realizan sobre la base de la mejor estimación de la salida de efectivo que probablemente será necesario realizar. A la hora de determinar esta mejor estimación, el Grupo aplica un alto grado de juicio en relación con el nivel de costes que se prevé asumir cuando ocurra evento de mantenimiento. Otras estimaciones que no se consideran significativas incluyen la utilización de los aviones, los intervalos previstos de mantenimiento y el estado de los aviones. Los costes asociados previstos se descuentan a su valor actual. Si bien el Grupo considera que ningún cambio razonablemente posible en ninguna de las hipótesis individuales tendría una repercusión material en las provisiones, una combinación de cambios en varias hipótesis podría hacerlo. El Grupo considera que un posible cambio razonable en los supuestos sobre tasas de inflación y tasas de descuento de un incremento de 100 puntos básicos daría lugar a un aumento de 53 millones de euros (2022: 51 millones de euros) y a un descenso de 59 millones de euros (2022: 68 millones de euros), respectivamente, cuando se aplican de manera aislada entre sí.

Juicios

a Determinar el 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 periodos cubiertos por una opción de prórroga del arrendamiento si está razonablemente seguro de que se ejercerá, o los eventuales periodos 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 de arrendamientos. 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 que afecta a la capacidad del Grupo para ejercer o no la opción de renovación o rescisión. Para más información véase la nota 14.

b Determinar si el Grupo tiene influencia significativa sobre Air Europa Holdings

El Grupo aplica juicios a la hora de determinar si tiene capacidad suficiente para participar en la toma de decisiones de Air Europa Holdings S.L. (Air Europa Holdings) y, por ende, una influencia significativa sobre la compañía. Estos juicios incluyen la consideración de la capacidad del Grupo para: tener representación en el consejo de Air Europa Holdings; participar en los procesos de elaboración de políticas, incluida la participación en las decisiones sobre dividendos y otros repartos; la existencia de operaciones relevantes entre Air Europa Holdings y el Grupo; y permitir el intercambio de personal directivo y ofrecer información técnica esencial.

A la hora de formular sus juicios, el Grupo observa que: no dispone de capacidad para tener representación en el consejo de Air Europa Holdings; no dispone de capacidad para participar en los procesos de elaboración de políticas; no ha formalizado operaciones relevantes fuera del curso normal de sus actividades, siendo las operaciones realizadas en el curso normal de sus actividades de naturaleza inmaterial; no dispone de capacidad para permitir el intercambio de personal directivo; y no dispone de capacidad para ofrecer información técnica esencial. Por lo tanto, el Grupo ha concluido que no posee una influencia significativa sobre Air Europa Holdings.

Por lo tanto, el Grupo contabiliza su participación en Air Europa Holdings como Otras inversiones en patrimonio y la reconoce a valor razonable con cambios en Otro resultado global. Si el Grupo hubiera concluido que tiene influencia significativa sobre Air Europa Holdings, la participación se hubiera clasificado como una empresa asociada, medida al coste al inicio y posteriormente medida empleando el método de la participación.

A 31 de diciembre de 2023, el valor razonable de su participación accionarial en Air Europa Holdings era de 129 millones de euros. En la nota 19 se ofrece más información.

c Determinar si la inspección de la agencia tributaria británica en relación al IVA de IAG Loyalty da lugar a una provisión o a un pasivo contingente

El Grupo aplica su criterio a la hora de determinar si considera que el resultado de las pesquisas entre IAG Loyalty y la agencia tributaria británica (*His Majesty's Revenue and Customs* (HMRC)) en Reino Unido, sobre la contabilidad del IVA de IAG Loyalty, tiene más probabilidades de dar lugar a un resultado adverso para el Grupo que de no hacerlo y, en consecuencia, si registra el asunto como una provisión o como pasivo contingente.

Para elaborar su opinión, el Grupo, junto con sus asesores legales y fiscales, ha revisado la opinión emitida por la agencia tributaria británica, así como las resoluciones tributarias históricas dictadas por la agencia tributaria británica al Grupo sobre este asunto. En consecuencia, el Grupo no considera probable que se produzca un resultado adverso y, por lo tanto, no se ha registrado ninguna provisión a 31 de diciembre de 2023, y el hecho se ha presentado como un pasivo contingente.

Si el Grupo, junto con sus asesores legales y fiscales, hubiera considerado que era más probable que se produjera un resultado adverso, entonces el Grupo habría reconocido una provisión por la mejor estimación de la posible salida de beneficios económicos para el Grupo, con el correspondiente cargo registrado en la Cuenta de resultados. En la nota 10g se ofrece más información.

2 Políticas contables significativas *continuación*

Normas, modificaciones e interpretaciones nuevas

Las modificaciones que figuran a continuación se han aplicado por primera vez en 2023, pero no han tenido impacto significativo en los estados financieros consolidados del Grupo:

- NIIF 17 Contratos de seguro - en vigor para los periodos iniciados el 1 de enero de 2023 (inclusive);
- Definición de estimación contable - modificaciones a la NIC 8 en vigor para los periodos iniciados el 1 de enero de 2023 (inclusive);
- Comunicación de políticas contables - modificaciones a la NIC 1 y a la Declaración de práctica 2 de las NIIF en vigor para los periodos iniciados el 1 de enero de 2023 (inclusive);
- Impuestos diferidos relacionados con activos y pasivos resultantes de una única operación - modificaciones a la NIC 12 en vigor para los periodos iniciados el 1 de enero de 2023 (inclusive); y
- Reforma fiscal internacional: Reformas del modelo Pilar Dos - Modificaciones a la NIC 12 en vigor para los periodos iniciados el 1 de enero de 2023 (inclusive).

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 periodos futuros. El Grupo ha evaluado el impacto de estas normas, modificaciones e interpretaciones y no se prevé que estas tengan un efecto sustancial en los ingresos declarados o en los activos netos del Grupo salvo que se indique lo contrario. El Grupo tiene previsto adoptar las siguientes normas, interpretaciones y modificaciones en la fecha en que sean de obligado cumplimiento:

- Información a revelar: Acuerdos de Financiación de Proveedores - Modificaciones a la NIC 7 y a la NIIF 7 en vigor para los periodos iniciados el 1 de enero de 2024 (inclusive);
- Pasivos por arrendamiento en operaciones de compra y posterior arrendamiento - Modificaciones a la NIIF 16 en vigor para los periodos iniciados el 1 de enero de 2024 (inclusive); y
- El 31 de octubre de 2022, el IASB publicó modificaciones a la NIC 1 - clasificación de pasivos como corrientes y no corrientes (las 'Modificaciones'), efectivas para periodos iniciados el 1 de enero de 2024 (inclusive). Las Modificaciones van a requerir una reclasificación del bono convertible de 825 millones de euros con vencimiento en 2028, que a 31 de diciembre de 2023 tenía un valor contable de 735 millones de euros, de pasivos no corrientes a pasivos corrientes, así como la reclasificación de la presentación comparativa a 31 de diciembre de 2022. Las Modificaciones exigen que cuando la opción de conversión de un instrumento convertible no cumpla los criterios de reconocimiento para la presentación por separado dentro del patrimonio neto, y cuando los titulares de los bonos pertinentes tengan el derecho irrevocable de ejercitar la opción de conversión dentro de los 12 meses siguientes a la fecha del balance de situación, dichos instrumentos convertibles deberán presentarse como corrientes. Aparte de la citada reclasificación, las Modificaciones no tendrán un efecto sustancial en el resultado declarado o en los activos netos del Grupo.

3 Cambios y transacciones relevantes en el periodo contable actual

Los resultados y posición financiera finales del Grupo se vieron afectados por los siguientes eventos y transacciones relevantes en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023:

- El 23 de febrero de 2023, el Grupo firmó un acuerdo para adquirir el 80% restante del capital social de Air Europa Holdings que no poseía anteriormente. Una vez completada con éxito la transacción, 54.064.575 acciones ordinarias de la Sociedad (que representaban 100 millones de euros en la fecha del acuerdo) se transferirán a Globalia y se pagarán 100 millones de euros en efectivo a Globalia, con otros 100 millones de euros pagados tanto en el primer como en el segundo aniversario de la finalización.

Además, el Grupo ha acordado pagar a Globalia un *break-fee* de 50 millones de euros en caso de que: (i) no se obtuvieran las aprobaciones pertinentes, detalladas a continuación, en un plazo de 24 meses a partir de la firma del acuerdo; o (ii) el Grupo rescindiera el acuerdo en cualquier momento antes de su finalización. Sobre la base del acuerdo, este plazo de 24 meses puede prorrogarse de mutuo acuerdo. La adquisición está condicionada a que Globalia reciba la aprobación de los bancos sindicados que proporcionan los contratos de préstamo que están parcialmente garantizados por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) en España. La adquisición también está sujeta a la aprobación de las autoridades de competencia pertinentes. Hasta que se completen estas aprobaciones, la adquisición no cumple los criterios de reconocimiento de la NIIF 3 Combinaciones de negocios, por lo que no se ha contabilizado la operación en los presentes estados financieros consolidados;

- El 4 de marzo de 2023, Aer Lingus reembolsó íntegramente los 50 millones de euros del acuerdo financiero con el *Ireland Strategic Investment Fund* (ISIF). A 31 de diciembre de 2023, quedaban disponibles 350 millones de euros de líneas de crédito no utilizadas;
- En mayo de 2023, el Grupo anunció su intención de llevar a cabo un programa de compra de acciones para adquirir aproximadamente el 50% de las acciones ordinarias mencionadas anteriormente necesarias como parte de la adquisición de Air Europa Holdings. El programa finalizó durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, habiendo adquirido el Grupo 27 millones de acciones propias por un importe de 49 millones de euros;
- El 30 de junio de 2023, el Grupo convirtió 10 opciones de Airbus A320neo en pedidos en firme. Los aviones se entregarán en 2028 y serán utilizados por cualquiera de las aerolíneas del Grupo para sustituir a los aviones de la familia A320ceo.;
- El 4 de julio de 2023, el Grupo reembolsó, en el momento de su vencimiento, la emisión de bonos sénior no garantizados a tipo fijo de 500 millones de euros;
- El 27 de julio de 2023, el Grupo anunció que había convertido seis opciones de Boeing 787-10 de British Airways en pedidos en firme y, al mismo tiempo, está añadiendo otras seis opciones de 787-10 a su cartera de pedidos de largo radio. El Grupo también convirtió una opción de Airbus A350-900 de Iberia en un pedido en firme. Estos aviones se entregarán en 2025 y 2026 y serán utilizados por British Airways e Iberia para restaurar la capacidad de sus flotas de largo radio;

- El 23 de agosto de 2023, el Grupo amplió las condiciones de 1.655 millones de dólares estadounidenses de la línea de crédito renovable de 1.755 millones de dólares estadounidenses a disposición de British Airways, Iberia y Aer Lingus en 12 meses adicionales hasta marzo de 2026, mientras que los 100 millones de dólares estadounidenses restantes estarán disponibles hasta marzo de 2025. A 31 de diciembre de 2023, la línea de crédito renovable no había sido dispuesta;
- El 28 de septiembre de 2023, British Airways amortizó su préstamo sindicado de 2.000 millones de libras esterlinas (2.300 millones de euros), que estaba parcialmente garantizado por el *UK Export Finance* (UKEF). Al mismo tiempo, British Airways suscribió una nueva línea de crédito a cinco años con el *Export Development Guarantee Facility* de 1.000 millones de libras esterlinas (1.200 millones de euros), con compromisos de un sindicato de bancos, parcialmente garantizada por UKEF y disponible hasta septiembre de 2028. La nueva línea de crédito se suma a la línea de crédito con el *Export Development Guarantee Facility* de 1.000 millones de libras esterlinas, suscrita en 2021 y disponible hasta noviembre de 2026. Ambas líneas de crédito no se habían dispuesto a 31 de diciembre de 2023;
- El 31 de octubre de 2023 Iberia amortizó los 644 millones de euros restantes del contrato de financiación sindicada a tipo variable por importe de 750 millones de euros, garantizado parcialmente por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) de España;
- El 15 de noviembre de 2023 Iberia amortizó anticipadamente otros préstamos y empréstitos por valor de 42 millones de euros; y
- El 30 de noviembre de 2023, Vueling reembolsó los 223 millones de euros restantes del acuerdo de financiación sindicada a tipo variable de 260 millones de euros, garantizado parcialmente por el ICO.

4 Impacto del cambio climático en la información financiera

Operaciones relevantes y estimaciones, supuestos y juicios contables críticos empleados para determinar el impacto del cambio climático

A consecuencia del cambio climático, el Grupo ha diseñado y aprobado su estrategia climática *Flightpath Net Zero*, por la que el Grupo se ha comprometido a alcanzar la neutralidad en emisiones de carbono en 2050. Aunque los planes de negocio aprobados actuales tienen una duración de tres años, la estrategia climática *Flightpath Net Zero* afecta a las operaciones a corto, medio y largo plazo del Grupo.

Los detalles relativos a los datos y supuestos utilizados para determinar la estrategia climática *Flightpath Net Zero* engloban, entre otros, los que figuran a continuación, que se encuentran bajo el control del Grupo:

- El coste adicional del compromiso asumido por el Grupo de aumentar el volumen de combustibles de aviación sostenibles (combustibles SAF, por sus siglas en inglés) hasta el 10% en 2030 y hasta el 70% en 2050;
- El coste derivado de sufrir un incremento en el nivel de los programas de compensaciones de carbono y de captura de carbono; y
- El impacto derivado de la introducción de aviones más eficientes en el consumo de combustible y de la capacidad para operarlos de forma más eficiente.

Además de estos datos e indicadores que se encuentran bajo el control de la dirección, *Flightpath Net Zero* engloba supuestos sobre los consumidores, las administraciones públicas y los reguladores relacionados con lo siguiente:

- El impacto en la demanda de transporte aéreo a consecuencia tanto de las tendencias de los pasajeros en relación con el cambio climático como de las políticas de los gobiernos;
- Inversiones y políticas relacionadas con el desarrollo de instalaciones de producción de combustibles SAF;
- Inversiones y mejoras en la gestión del tráfico aéreo; y
- El precio del carbono a través de los Regímenes de Comercio de Derechos de Emisión (ETS, por sus siglas en inglés) de la UE, Suiza y Reino Unido y el Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional (CORSA, por sus siglas en inglés) de la ONU.

El nivel de incertidumbre sobre el impacto de estos factores se incrementa con el paso del tiempo. Por tanto, el Grupo ha aplicado estimaciones y juicios críticos a la evaluación del impacto del cambio climático en relación con el reconocimiento y valoración de los activos y pasivos en los estados financieros.

Estimaciones contables críticas, hipótesis y juicios - Estimación sobre flujos de efectivo previstos

La estrategia contra el cambio climático *Flightpath Net Zero* evalúa el impacto con un horizonte a largo plazo hasta 2050, de ahí que aumente con el tiempo el grado de incertidumbre estimativa a la hora de determinar las previsiones de flujos de efectivo. En aquellos activos y pasivos en los que la recuperabilidad depende de los flujos de efectivo a largo plazo, se han aplicado las siguientes estimaciones, supuestos y juicios contables críticos, en la medida en que pueden medirse con confianza:

a Planes de flota a largo plazo y vidas económicas útiles

La estrategia climática *Flightpath Net Zero* del Grupo se ha desarrollado en conjunción con los planes de flota a largo plazo de cada compañía operadora. Esto incluye la evaluación anual de las vidas útiles y los valores residuales de cada tipo de aeronave.

A causa del impacto de la pandemia de COVID-19, el Grupo retiró permanentemente 72 aviones, sus motores y sus existencias rotativas asociadas. Estos aviones retirados eran modelos de generaciones anteriores con una menor eficiencia en el consumo de combustible, con más emisiones de carbono y más caros de operar que los modelos más modernos.

Tras la retirada de estos aviones, junto con la entrega futura en firme de 178 aviones eficientes en el consumo de combustible, como se detalla en la nota 15, el Grupo considera que los activos de flota actuales están en consonancia con los planes de flota a largo plazo para conseguir su estrategia climática *Flightpath Net Zero*. Todas las aeronaves en la flota, y aquellas que serán entregadas en el futuro, tienen la capacidad de usar combustibles SAF en sus operaciones sin impedimentos. Por lo tanto, no ha surgido ningún deterioro ni se han corregido la vida útil y los valores residuales de las aeronaves en el ejercicio actual o en el anterior a consecuencia de los planes de descarbonización del Grupo.

4 Impacto del cambio climático en la información financiera *continuación*

b Pruebas de deterioro de las unidades generadoras de efectivo del Grupo

A cada unidad generadora de efectivo, el Grupo aplica modelos de flujos de efectivo descontados elaborados a partir de las previsiones de flujos de efectivo que contienen los planes de negocio a tres años aprobados. La estrategia del Grupo de *Flightpath Net Zero* es a largo plazo por naturaleza e incluye compromisos que ocurrirán en diferentes puntos a lo largo de este horizonte temporal. Aquellos compromisos que ocurran en el corto plazo se han incorporado en los planes de negocio a tres años.

El Grupo ajusta el último año (siendo este el tercer año) de estos flujos de efectivo ponderados por su probabilidad para incorporar los impactos del cambio climático previstos a medio plazo, hasta 2030, de la estrategia climática *Flightpath Net Zero* del Grupo. Estos ajustes se limitan a los que: (i) el Grupo puede estimar de forma fiable en la fecha de cierre, ya que los costes posteriores a 2030 presentan un grado de incertidumbre tan elevado que no pueden estimarse con fiabilidad; (ii) únicamente se refieren a la base de activos actual del Grupo en su estado actual; e (iii) incorporan la legislación y regulación que se prevé que sea necesario cumplir para alcanzar la estrategia climática *Flightpath Net Zero* del Grupo, y en los que se han realizado progresos suficientes a la fecha de cierre.

Como resultado, los modelos de deterioro del Grupo incorporan los siguientes aspectos de la estrategia climática *Flightpath Net Zero* del Grupo hasta 2030, fecha más allá de la cual el grado de incertidumbre en relación con los plazos y los costes imposibilita realizar estimaciones fiables: (i) un aumento en el consumo de combustibles SAF dentro del mix global de combustibles hasta el 10%; (ii) coste previsto del carbono, incluidos los combustibles SAF, los derechos de emisión ETS y los derechos de emisión CORSIA (todo ello obtenido de información procedente de fuentes o cálculos externos); (iii) la eliminación de los derechos de emisión ETS gratuitos actuales por parte de los Estados Miembros de la UE, de Suiza y de Reino Unido; (iv) impuestos al queroseno previstos aplicados al combustible de aviación en toda la actividad de vuelos dentro de la UE; y (v) supuestos relativos a la capacidad del Grupo para recuperar estos incrementos de costes mediante un aumento de los precios de los billetes.

A la hora de definir sus modelos de deterioro, el Grupo elabora sus proyecciones de flujos de efectivo partiendo de la base de que utiliza la flota actual en su estado actual. El Grupo excluye los flujos de efectivo que prevé obtener de reestructuraciones futuras, a menos que ya se hayan comprometido, y los activos que el Grupo no utiliza actualmente. Además, para evitar dudas, los modelos de deterioro del Grupo excluyen los siguientes aspectos de la estrategia climática *Flightpath Net Zero* del Grupo: (i) la transición esperada a aviones eléctricos y de hidrógeno, así como los avances tecnológicos futuros de los motores a reacción y fuselajes; (ii) los posibles ahorros derivados de la transición a unos aviones con menor consumo de combustible, excepto los que se encuentran en la flota del Grupo o de los pedidos comprometidos que se entregarán durante el periodo del plan de negocio; (iii) las ventajas asociadas al desarrollo de tecnologías de captura de carbono y mecanismos mejorados de compensación de las emisiones; (iv) las reformas beneficiosas que necesitan las leyes y reglamentos sobre gestión del tráfico aéreo; y (v) los incentivos y/o medidas de apoyo de los gobiernos que se necesitan en toda la cadena de suministro.

Como se detalla en la nota 17, el Grupo aplica una tasa de crecimiento a largo plazo a estos flujos de efectivo ajustados ponderados por probabilidad para cada UGE, y cada una de las tasas de crecimiento a largo plazo incluye un ajuste específico para reducir la tasa para reflejar las hipótesis del Grupo en relación al impacto de la reducción de la demanda y la elasticidad derivadas del cambio climático. Estos impactos en la demanda se determinan a partir de datos de mercado externos, publicaciones del sector y análisis internos.

A la vista de la incertidumbre inherente asociada al impacto del cambio climático, el Grupo ha aplicado sensibilidades adicionales en la nota 17 para reflejar un impacto más adverso del cambio climático del que se prevé actualmente. Este se ha recogido a través de las sensibilidades a la baja de la tasa de crecimiento a largo plazo, AKO y márgenes de explotación y el aumento de la sensibilidad del precio del combustible.

c Valoración de los activos afectos a planes de prestaciones a empleados

Los planes de prestaciones a empleados del Grupo están representados principalmente por los planes APS y NAPS de British Airways en Reino Unido. Estos planes están estructurados para realizar pagos post-empleo a sus participantes a largo plazo; en este sentido, el Administrador ha definido activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y activos orientados a la conciliación de pasivos que vencen a largo plazo para adecuarlos a los pagos previstos de prestaciones.

Los activos de estos planes se invierten fundamentalmente en una gama diversificada de acciones, bonos e inmuebles. La valoración de estos activos va desde los que cotizan en mercados activos, donde se pueden obtener precios de forma fácil y regular, hasta aquellos cuyas valoraciones no están basadas en datos de mercado observables y a menudo requieren modelos de valoración complejos. Los administradores de los planes han integrado las consideraciones sobre el cambio climático en su toma de decisiones a largo plazo y sus procesos de información en todas las clases de activos, dialogando activamente con todos los gestores de fondos y carteras para asegurarse de que, en los casos en los que se necesiten datos que resultan inobservables para los modelos de valoración, estos incorporan expectativas a largo plazo sobre el impacto del cambio climático.

d Recuperabilidad de los activos por impuesto diferido

A la hora de determinar los importes recuperables de sus activos por impuesto diferido, el Grupo aplica las previsiones sobre flujos de efectivo futuros en un periodo de hasta diez años contenidas en los planes de negocio a tres años aprobados. El Grupo aplica una tasa de crecimiento a medio plazo para el periodo posterior a los planes de negocio a tres años que es específica para cada compañía operadora. A la hora de considerar el impacto de la estrategia climática *Flightpath Net Zero* del Grupo, la dirección ajusta esta tasa de crecimiento a medio plazo, cuando corresponde, para incorporar el supuesto impacto en los ingresos y los costes del Grupo.

e El precio del carbono a través de los Regímenes de Comercio de Derechos de Emisión de la UE, Suiza y Reino Unido

Los derechos de emisión ETS de la UE, Suiza y Reino Unido se crearon para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de manera rentable. En estos sistemas, las empresas, incluidas las compañías del Grupo, deben comprar derechos de emisión o los reciben de acuerdo con las cuotas fijadas. El Grupo está obligado a entregar anualmente estos derechos a las respectivas autoridades en función del volumen de CO₂ equivalente emitido en un periodo de doce meses. Con el tiempo, el volumen de derechos de emisión disponibles desciende para reducir las emisiones totales, lo que da lugar a un incremento del precio de dichos derechos. El Grupo prevé que el precio futuro de dichos derechos siga aumentando y que cese la asignación gratuita de derechos de emisión. Dada la naturaleza relativamente ilíquida del mercado de derechos de emisión, existe incertidumbre sobre el precio futuro de dichos derechos.

Como se expone en la nota 2, el Grupo contabiliza la compra de derechos como un alta en Activos intangibles que se valoran a coste amortizado. Además, dado que el Grupo emite CO₂ equivalente en el marco de sus operaciones de vuelo, se reconoce una provisión para saldar la obligación. A medida que se reconoce la provisión, se registra un importe correspondiente en la Cuenta de resultados dentro de Gastos de combustible y derechos de emisión. En las emisiones para las que el Grupo ya ha comprado derechos de emisión, la provisión se valora al coste ponderado de dichos derechos de emisión. Cuando el nivel de emisiones supera las cantidades de derechos de emisión mantenidos, este déficit se valora al precio de mercado de dichos derechos de emisión en la fecha de balance.

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, el Grupo ha registrado lo siguiente en sus estados financieros:

- Dotaciones en la provisión por derechos de emisión ETS y, por consiguiente, un gasto dentro de la partida de Gastos de combustible y derechos de emisión de 238 millones de euros (véase la nota 27);
- Compras de derechos de emisión ETS registradas como altas en los activos intangibles de 264 millones de euros (véase la nota 17);
- Derechos de emisión ETS totales en la fecha de cierre registrados dentro de activos intangibles de 577 millones de euros (véase la nota 17); y
- Compromisos para la compra a plazo de derechos de emisión ETS de 216 millones de euros (véase la nota 15).

A 31 de diciembre de 2023, el Grupo ha adquirido y se ha comprometido a adquirir, a precios fijos, los siguientes porcentajes de los derechos de emisión ETS totales que se prevé comprar durante el periodo cubierto por el plan de negocio finalizado el 31 de diciembre de 2026:

Porcentaje de provisión de derechos de emisión necesarios

En los próximos 12 meses	100 %
1-2 años	62 %
2-3 años	24 %

5 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 compañías operadoras independientes, como las actividades de aerolínea, fidelización y las funciones de plataforma. Cada compañía operadora opera 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 explotación, y toma decisiones de asignación de recursos para las compañías operadoras en base a la rentabilidad, principalmente en función de los mercados de pasajeros en los que operan las compañías. 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, Aer Lingus e IAG Loyalty como segmentos operativos declarables a efectos de presentación de información financiera. LEVEL también es un segmento operativo, pero no supera los umbrales cuantitativos para ser declarable y la dirección ha determinado que actualmente no existen otras razones que justifiquen una presentación separada para LEVEL.

Existen diversos niveles de transacciones entre segmentos operativos, que se refieren principalmente a la prestación de servicios de mantenimiento del segmento operativo de Iberia a los demás segmentos operativos, la prestación de servicios de vuelo por parte de las aerolíneas al segmento de IAG Loyalty y la prestación de servicios de fidelización de IAG Loyalty a los segmentos operativos de las aerolíneas.

Las funciones de plataforma del negocio tienen como cometido principal prestar apoyo a las operaciones de las aerolíneas y de fidelización. Estas actividades no se consideran segmentos operativos declarables, ya que o bien generan ingresos accesorios a 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 empresas del Grupo.

5 Información de segmentos *continuación*

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023

Millones de euros	2023						Total
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	IAG Loyalty	Otras empresas del Grupo ¹	
Ingresos							
Ingresos de pasaje	14.204	5.215	3.180	2.194	679	338	25.810
Ingresos de carga	862	233	-	55	-	6	1.156
Otros ingresos	962	986	17	10	512	-	2.487
Ingresos externos	16.028	6.434	3.197	2.259	1.191	344	29.453
Ingresos entre segmentos	431	524	1	15	294	392	1.657
Ingresos por segmento	16.459	6.958	3.198	2.274	1.485	736	31.110
Gasto por depreciación y amortización	(1.168)	(409)	(259)	(150)	(11)	(66)	(2.063)
Beneficio/(pérdida) de explotación	1.650	940	396	225	321	(25)	3.507
Gastos no operativos netos							(451)
Beneficio antes de impuestos							3.056
Activos totales	22.255	9.454	3.049	1.999	3.786	(2.863)	37.680
Pasivos totales	(19.295)	(8.390)	(3.461)	(1.856)	(3.115)	1.715	(34.402)

1 Incluye eliminaciones en los activos totales de 16.268 millones de euros y en los pasivos totales de 5.417 millones de euros.

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

Millones de euros	2022						Total
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	IAG Loyalty	Otras empresas del Grupo ²	
Ingresos							
Ingresos de pasaje	10.523	4.002	2.584	1.665	451	233	19.458
Ingresos de carga	1.239	284	-	80	-	12	1.615
Otros ingresos	848	799	14	10	322	-	1.993
Ingresos externos	12.610	5.085	2.598	1.755	773	245	23.066
Ingresos entre segmentos	311	426	-	14	228	378	1.357
Ingresos por segmento	12.921	5.511	2.598	1.769	1.001	623	24.423
Gasto por depreciación y amortización	(1.272)	(371)	(222)	(146)	(8)	(59)	(2.078)
Reversión del deterioro	-	-	8	-	-	-	8
Beneficio/(pérdida) de explotación¹	366	389	195	57	282	(11)	1.278
Partidas excepcionales ³	23	-	8	-	-	-	31
Beneficio/(pérdida) de explotación antes de partidas excepcionales	343	389	187	57	282	(11)	1.247
Gastos no operativos netos ¹							(863)
Beneficio antes de impuestos							415
Activos totales	23.788	9.200	3.177	1.946	3.303	(2.111)	39.303
Pasivos totales	(20.975)	(9.005)	(3.774)	(1.942)	(2.914)	1.329	(37.281)

1 La información por segmentos de 2022 se ha reexpresado por la reclasificación realizada para ajustarse a la presentación del ejercicio actual de la Ganancia neta por venta de inmovilizado material. Para más información, véase la nota 2.

2 Incluye eliminaciones en los activos totales de 16.159 millones de euros y en los pasivos totales de 5.755 millones de euros.

3 Para más información acerca de las partidas excepcionales, véase la sección de Medidas alternativas de rendimiento.

b Otros ingresos

Millones de euros	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
	2023	2022 ¹
Servicios de vacaciones y hoteles	938	805
Servicios de mantenimiento y reparación	683	528
Marketing y marca	347	267
Servicios de handling en tierra	195	193
Otros	324	200
	2.487	1.993

¹ Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, el Grupo ha optado por desglosar el epígrafe de la Cuenta de resultados "Otros ingresos" y, en consecuencia, ha proporcionado cifras para el ejercicio comparativo finalizado el 31 de diciembre de 2022.

c Desglose geográfico**Ingresos por origen de la venta**

Millones de euros	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
	2023	2022
Reino Unido	10.177	7.923
España	5.234	4.313
EE.UU.	5.069	3.735
Resto del mundo	8.973	7.095
	29.453	23.066

Activos por área

A 31 de diciembre de 2023

Millones de euros	Inmovilizado material	Activos intangibles
Reino Unido	12.764	1.685
España	5.644	1.569
EE.UU.	100	18
Resto del mundo	1.268	637
	19.776	3.909

A 31 de diciembre de 2022

Millones de euros	Inmovilizado material	Activos intangibles
Reino Unido	12.026	1.490
España	5.082	1.462
EE.UU.	47	9
Resto del mundo	1.191	595
	18.346	3.556

6 Gastos de explotación

a Gastos por naturaleza - El resultado de explotación se obtiene tras cargar

Depreciación, amortización y deterioro de activos no corrientes:

Millones de euros	2023	2022
Gasto por depreciación de activos por derecho de uso	1.077	1.092
Gasto por depreciación de activos en propiedad	768	748
Ganancia relacionada con las coberturas de divisa que han dejado de designarse como de cobertura registrada en Depreciación ¹	-	(29)
Amortización y deterioro de activos intangibles	193	218
Reversión del deterioro de activos por derecho de uso	-	(8)
Gasto por depreciación de otros intereses de arrendamiento	25	49
	2.063	2.070

¹ Dentro del gasto por depreciación de 2022, no incluido en la nota 13, se incluye un ingreso de 29 millones de euros relacionado con la revocación de la designación de la contabilidad de coberturas que se aplicó para mitigar la exposición a divisas en la compra de aeronaves.

Coste de existencias:

Millones de euros	2023	2022
Coste de existencias reconocidas como gasto	1.165	749
	1.165	749

b Propiedad, TI y otros gastos

Millones de euros	2023	2022 ¹
Gastos de TI	365	340
Costes de propiedad	296	293
Gastos de seguros, honorarios profesionales y otros gastos	397	317
	1.058	950

¹ Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, el Grupo ha optado por facilitar un desglose de la partida de la Cuenta de resultados "Propiedad, TI y otros gastos" y, en consecuencia, ha facilitado las cifras correspondientes al ejercicio comparativo finalizado el 31 de diciembre de 2022.

7 Honorarios de auditores

Los honorarios de los 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, KPMG Auditores S.L., y por empresas de la red de KPMG, en los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2023 y el 31 de diciembre de 2022, fueron los siguientes:

Miles de euros	2023	2022
Honorarios a pagar por la auditoría de las cuentas consolidadas e individuales	6.929	6.378
Honorarios a pagar por otros servicios:		
Auditoría de las filiales del Grupo conforme a la legislación aplicable	1.284	985
Otros servicios conforme a la legislación aplicable	218	195
Otros servicios de auditoría y cumplimiento	1.589	1.644
Servicios relacionados con la revisión del capital circulante	-	1.022
	10.020	10.224

Los honorarios a pagar al auditor del Grupo por la auditoría durante el ejercicio del plan de pensiones del Grupo ascendieron a 251 mil euros (2022: 236 mil euros).

8 Gastos y cifras de personal

Millones de euros	2023	2022
Sueldos y salarios	3.711	3.207
Contribuciones a la seguridad social	604	519
Gastos por pensiones	297	272
Gasto por planes de pago basados en acciones	52	39
Otros gastos de personal ¹	759	610
Total gastos de personal	5.423	4.647

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

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

	2023			2022		
	31 de diciembre de 2023			31 de diciembre de 2022		
	Número medio de empleados	Número de empleados ²	Porcentaje de mujeres	Número medio de empleados ¹	Número de empleados ²	Porcentaje de mujeres
De vuelo:						
Tripulación de cabina	23.473	24.004	70 %	19.801	22.278	70 %
Pilotos	8.085	8.223	7 %	7.340	7.864	7 %
De tierra:						
Aeropuertos	16.395	16.784	37 %	13.798	15.087	38 %
Oficinas	14.774	15.586	48 %	11.741	13.819	49 %
Mantenimiento	6.813	6.972	8 %	6.908	6.775	8 %
Alta dirección	222	225	36 %	212	221	34 %
	69.762	71.794	44 %	59.800	66.044	44 %

1 En 2022, el número medio de empleados excluye a aquellos empleados que estuvieron sujetos a regulaciones de empleo, programas de ayudas salariales y regímenes análogos, incluidos los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo en España; la media total de trabajadores incluyendo los adscritos a estos regímenes fue de 61.192.

2 El número de empleados se basa en la plantilla real a 31 de diciembre.

9 Gastos e ingresos financieros y otros ingresos no operativos

a Gastos financieros

Millones de euros	2023	2022
Gastos financieros de:		
Préstamos bancarios	(237)	(191)
Pasivos por financiación de activos	(170)	(107)
Pasivos por arrendamientos	(508)	(464)
Bonos	(63)	(83)
Actualización del descuento financiero sobre provisiones	(103)	(43)
Otros préstamos	(42)	(102)
Intereses capitalizados sobre pagos anticipados	28	11
Otros gastos financieros	(18)	(38)
	(1.113)	(1.017)

b Ingresos financieros

Millones de euros	2023	2022
Intereses sobre otros depósitos remunerados, efectivo y activos líquidos equivalentes	386	51
Otros ingresos financieros	-	1
	386	52

9 Gastos e ingresos financieros y otros ingresos no operativos *continuación***c Cambio neto en el valor razonable de instrumentos financieros**

Millones de euros	2023	2022
Cambio neto en el valor razonable del bono convertible (nota 26b)	(11)	159
Pérdidas netas en el valor razonable de los activos financieros a valor razonable con cambios en la cuenta de resultados	-	(35)
Pérdidas netas en el valor razonable por la baja de activos financieros y el reconocimiento de otras inversiones en patrimonio	-	(43)
	(11)	81

d Ingreso financiero neto correspondiente a pensiones

Millones de euros	2023	2022
Ingreso financiero neto correspondiente a pensiones	103	26

e Otros ingresos no operativos

Millones de euros	2023	2022 ¹
Ganancia por la venta de inversiones	10	-
Ingreso/(gasto) correspondiente a las inversiones en patrimonio (nota 19)	3	(3)
Participación en beneficios de inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación (nota 18)	6	5
(Pérdida)/ganancia reconocida de derivados no clasificados como de cobertura	(23)	190
Ganancia/(pérdida) no reconocida de derivados no clasificados como de cobertura	13	(82)
Variación neta en el valor razonable asociada a las coberturas a valor razonable (nota 30)	(1)	-
	8	110

1 La partida de Otros ingresos no operativos de 2022 incluye una reclasificación para ajustarse a la presentación de la Cuenta de resultados del ejercicio actual. Para más información, véase la nota 2.

10 Impuestos**a (Gastos)/ingresos fiscales**

(Gastos)/ingresos fiscales reconocidos en la Cuenta de resultados, Otro resultado global y directamente en el patrimonio neto:

Millones de euros	2023				2022			
	Cuenta de resultados	Otro resultado global	Reconocido directamente en el patrimonio neto	Total	Cuenta de resultados	Otro resultado global	Reconocido directamente en el patrimonio neto	Total
Impuesto corriente								
Cambios respecto a ejercicios anteriores	(1)	-	-	(1)	(6)	-	-	(6)
Cambios respecto al ejercicio corriente	(206)	8	-	(198)	(64)	3	-	(61)
Total impuesto corriente	(207)	8	-	(199)	(70)	3	-	(67)
Impuesto diferido								
Cambios respecto a ejercicios anteriores	(10)	(2)	12	-	(36)	(2)	-	(38)
Cambios respecto al ejercicio corriente	(171)	106	(17)	(82)	105	(60)	5	50
Cambio del tipo impositivo/diferencias por conversión	(13)	3	-	(10)	17	(10)	-	7
Total impuesto diferido	(194)	107	(5)	(92)	86	(72)	5	19
Total impuestos	(401)	115	(5)	(291)	16	(69)	5	(48)

El ingreso por impuesto corriente incluido en Otro resultado global está relacionado con los movimientos relativos a los planes de pensiones de 8 millones de euros (2022: 1 millón de euros) y con los movimientos en el valor razonable de la emisión de bonos convertibles de IAG de 825 millones de euros con vencimiento en 2028 de cero euros (2022: 2 millones de euros).

El gasto por impuestos reconocidos directamente en el patrimonio neto de 5 millones de euros (2022: ingreso de 5 millones de euros) está relacionado con las coberturas de flujos de efectivo.

Dentro del apartado de impuestos en Otro resultado global, se incluye un ingreso fiscal de 114 millones de euros (2022: ingreso fiscal de 8 millones de euros) que podrá ser reclasificado a la Cuenta de resultados, y un ingreso fiscal de 1 millón de euros (2022: gasto fiscal de 77 millones de euros) que no se reclasificará.

b Activo por impuesto corriente

Millones de euros	2023	2022
Saldo a 1 de enero	64	(5)
Cuenta de resultados	(207)	(70)
Estado de resultado global	8	3
Efectivo	291	134
Cambios por conversión de divisas y otros	1	2
Saldo a 31 de diciembre	157	64
Activo por impuesto corriente	159	72
Pasivo por impuesto corriente	(2)	(8)
Saldo a 31 de diciembre	157	64

c (Pasivo)/activo por impuesto diferido

Millones de euros	Inmovilizado material	Activos por derecho de uso	Arrendamientos	Indemnizaciones por despido de empleados y otros	Planes de pensiones	Ganancias /pérdidas de valor razonable ¹	Planes de retribución basados en acciones	Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores e ingresos fiscales	Otras diferencias temporales	Total
Saldo a 1 de enero de 2023	(680)	(44)	9	197	54	(3)	17	1.636	96	1.282
Cuenta de resultados	(325)	68	(2)	11	(1)	-	9	78	(32)	(194)
Otro resultado global	-	-	-	6	(8)	114	-	(3)	(2)	107
Reconocido directamente en el patrimonio neto	-	-	-	-	-	(5)	-	-	-	(5)
Cambios por conversión de divisa y otros	(8)	-	-	-	-	15	-	10	(9)	8
Saldo a 31 de diciembre de 2023	(1.013)	24	7	214	45	121	26	1.721	53	1.198
Saldo a 1 de enero de 2022	(477)	(220)	19	196	62	57	11	1.573	61	1.282
Cuenta de resultados	(194)	169	(9)	19	1	-	6	87	7	86
Otro resultado global	-	-	-	(17)	(12)	(46)	-	3	-	(72)
Reconocido directamente en el patrimonio neto	-	-	-	-	-	5	-	-	-	5
Cambios por conversión de divisa y otros	(9)	7	(1)	(1)	3	(19)	-	(27)	28	(19)
Saldo a 31 de diciembre de 2022	(680)	(44)	9	197	54	(3)	17	1.636	96	1.282

¹ En las ganancias/pérdidas de valor razonable se incluyen tanto la Reserva para coberturas de flujos de efectivo como la Reserva para gastos por coberturas; el movimiento correspondiente en relación con Otro resultado global en la Reserva para coberturas de flujos de efectivo en 2023 era de 104 millones de euros (2022: 68 millones de euros, véase la nota 30d).

Millones de euros	2023	2022
Activos por impuesto diferido	1.202	1.282
Pasivos por impuesto diferido	(4)	-
Saldo a 31 de diciembre	1.198	1.282

Los activos por impuesto diferido están relacionados en su mayor parte con España y Reino Unido y se espera que se produzca una reversión completa dentro de más de un año. El reconocimiento de los activos por impuesto diferido se apoya en la reversión prevista de los pasivos por impuesto diferido en los periodos correspondientes y las proyecciones de resultados de explotación de los planes de negocio aprobados por la dirección.

10 Impuestos *continuación***d Conciliación del gasto fiscal total en la Cuenta de resultados**

El (gasto)/ingreso fiscal se calcula aplicando los tipos impositivos locales a los beneficios/(pérdidas) en los países donde se genera el beneficio/(pérdida). Las diferencias entre el gasto fiscal esperado (2022: gasto) y el gasto fiscal real (2022: ingreso) sobre el beneficio del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023 (2022: beneficio) se explican a continuación:

Millones de euros	2023	2022
Beneficio contable antes de impuestos	3.056	415
Gasto fiscal ponderado del Grupo ¹	(718)	(102)
Pérdidas no reconocidas y diferencias temporales deducibles originadas en el ejercicio	11	(2)
Movimientos en el valor razonable de la emisión de bonos convertibles	30	-
Efecto del cambio del tipo impositivo	(13)	17
Activos fiscales dados de alta de ejercicios anteriores	289	153
Efecto del menor tipo impositivo en las Islas Canarias	3	5
Movimientos respecto a ejercicios anteriores	(11)	(42)
Planes de prestaciones a los empleados contabilizados netos de impuestos retenidos a cuenta	22	3
Gastos no deducibles	(21)	(22)
Otras partidas	7	6
(Gasto)/ingreso fiscal en la Cuenta de resultados	(401)	16

1 El gasto fiscal previsto se calcula sumando los (gastos)/ingresos fiscales previstos que surgen en cada compañía del Grupo y cambia cada año con las variaciones de los tipos impositivos y el perfil de los beneficios. Los tipos del impuesto de sociedades de 2023 en los principales países en los que opera el Grupo son el 25% en España (2022: 25%), el 23,5% en Reino Unido (2022: 19%) y el 12,5% en Irlanda (2022: 12,5%).

e Impuestos sobre nóminas y vuelos comerciales de Reino Unido

El Grupo también estuvo sujeto a otros impuestos pagados durante el ejercicio de la forma siguiente:

Millones de euros	2023	2022
Retenciones sobre sueldos y salarios	604	522
Impuestos sobre vuelos comerciales (<i>Air Passenger Duty</i>) de Reino Unido	936	722
	1.540	1.244

f Factores que pueden afectar al gasto fiscal futuro**Diferencias temporarias deducibles no reconocidas y pérdidas**

Millones de euros	2023	2022
<i>Pérdidas fiscales</i>		
Bases imponibles negativas del impuesto sobre sociedades español	569	1.596
Pérdidas operativas en Openskies SASU	406	405
Pérdidas operativas en Reino Unido	-	72
Otras pérdidas operativas	13	11
	988	2.084
<i>Otras pérdidas y diferencias temporarias</i>		
Diferencias temporarias deducibles en España	238	481
Pérdidas de capital en Reino Unido	341	343
Pérdidas de capital en Irlanda	17	17
	596	841

Ninguna de las diferencias temporarias no reconocidas tiene fecha de caducidad. En la nota 2 se incluye más información acerca de la sensibilidad de la recuperabilidad de los activos por impuesto diferido.

Revocación del Real Decreto-ley 3/2016 en España

El 18 de enero de 2024, el Tribunal Constitucional de España dictó una sentencia en la que declaraba inconstitucionales las modificaciones introducidas en el Impuesto sobre Sociedades por el Real Decreto-ley 3/2016. En la nota 38 se ofrecen más detalles al respecto.

Diferencias temporarias no reconocidas - inversión en filiales y asociadas

No se han reconocido pasivos por impuesto diferido en relación con los 1.910 millones de euros (2022: 823 millones de euros) de diferencias temporarias relacionadas con las filiales y las empresas asociadas. El Grupo o bien controla la reversión de estas diferencias temporarias, y es probable que no vayan a revertirse en un futuro inmediato, o bien su reversión no tendría consecuencias fiscales significativas.

Cambios de tipo impositivo

El 3 de marzo de 2021, el Ministro de Economía británico anunció que se introducirían cambios normativos en la ley de acompañamiento a los presupuestos de 2021 (*Finance Bill 2021*) para fijar el tipo principal del impuesto de sociedades en el 25% a partir de abril de 2023. El 24 de mayo de 2021 se promulgaron los presupuestos, lo que dio lugar a una actualización de los saldos de impuestos diferidos e implicará un aumento futuro en el gasto fiscal del Grupo. A raíz de la actualización de los saldos de impuestos diferidos en las entidades en Reino Unido, se reconoció un gasto de 13 millones de euros (2022: ingreso de 17 millones de euros) en la Cuenta de resultados y un ingreso de 3 millones de euros (2022: gasto de 10 millones de euros) en Otro resultado global.

Relaciones con las autoridades fiscales

El Grupo está sujeto a auditorías e investigaciones por parte de las autoridades fiscales de los territorios en los que opera, y coopera con ellas.

A lo largo de 2023, la Dirección General de Inteligencia sobre GST de la India (*Directorate General of GST Intelligence*, DGGI) ha estado investigando la cuantía y la naturaleza de los servicios prestados por las sedes corporativas de varias aerolíneas internacionales, incluida British Airways, a sus sucursales indias. A 31 de diciembre de 2023 y hasta la fecha de los presentes estados financieros, las investigaciones de la DGGI están en curso.

Pilar 2 - Reforma del tipo impositivo mínimo efectivo

En 2021, la OCDE presentó la solución en Dos Pilares con el fin de abordar los desafíos fiscales derivados de la digitalización de la economía. Esta reforma del sistema tributario internacional aborda la imputación geográfica de los beneficios con fines tributarios y está diseñada para garantizar que las multinacionales estén sujetas a un tipo impositivo efectivo mínimo del 15%.

El 15 de diciembre de 2022, el Consejo de la Unión Europea adoptó formalmente la Directiva de la Unión Europea sobre el Pilar Dos. El 22 de diciembre de 2022 se publicó la Directiva de la UE sobre imposición mínima.

El 11 de julio de 2023 Reino Unido promulgó la Ley de Finanzas (N.º 2) de 2023, que introdujo el impuesto complementario multinacional y el impuesto complementario nacional con efecto para los ejercicios contables que comiencen a partir del 31 de diciembre de 2023. Estos impuestos constituyen la adopción por parte de Reino Unido de la norma de inclusión de ingresos y de la norma de imposición complementaria mínima nacional a que se hace referencia en la reforma del Pilar Dos de la OCDE.

El 18 de diciembre de 2023, Irlanda promulgó la Ley de Finanzas (N.º 2) de 2023 que, de conformidad con la Directiva de la UE sobre imposición mínima, preveía la introducción de un nuevo tipo impositivo efectivo mínimo para determinadas empresas. Estas normas prevén un impuesto nacional complementario cualificado cuando las operaciones irlandesas de un grupo incluido en el ámbito de aplicación tengan un tipo impositivo efectivo inferior al 15%. Entrarán en vigor para los ejercicios contables que comiencen a partir del 31 de diciembre de 2023.

El 19 de diciembre de 2023, el Consejo de Ministros de España aprobó un proyecto de ley para aplicar la Directiva de la UE sobre imposición mínima. Este se someterá a consulta antes de enviarse al Parlamento.

En virtud de la legislación, el Grupo debe pagar un impuesto adicional por la diferencia entre el tipo efectivo por jurisdicción y el tipo mínimo del 15%. Dicha legislación se aplica de forma prospectiva a los ejercicios contables que comiencen a partir del 31 de diciembre de 2023.

Para 2023, la jurisdicción principal con un tipo impositivo efectivo inferior al 15% en la que opera el Grupo es Irlanda a través de Aer Lingus. Aunque aún no es razonablemente posible estimar el impacto del Pilar Dos, a efectos orientativos, en 2023 Aer Lingus registró un gasto fiscal corriente de 24 millones de euros relativo a sus operaciones en Irlanda, lo que representa un tipo impositivo efectivo del 13%. Si el tipo impositivo efectivo aplicado por Aer Lingus a sus operaciones en Irlanda hubiera sido del 15%, el gasto fiscal corriente habría aumentado en 4 millones de euros hasta los 28 millones de euros, lo que no habría tenido un impacto significativo en el tipo impositivo efectivo general del Grupo, del 13%.

El 23 de mayo de 2023, el IASB (*International Accounting Standards Board*) publicó las modificaciones de la NIC 12 - Reforma fiscal internacional: reformas del modelo del Pilar Dos, efectivas para los ejercicios que comiencen a partir del 1 de enero de 2023 (inclusive). Las modificaciones de la NIC 12 prevén una exención temporal obligatoria del reconocimiento de los saldos de impuestos diferidos derivados de la aplicación de la legislación del Pilar Dos. En consecuencia, el Grupo ha desarrollado una política contable en relación con el reconocimiento de los impuestos diferidos derivados de las normas del modelo del Pilar Dos, según la cual no se reconocen ajustes en los activos y pasivos por impuesto diferido que surjan de la aplicación del tipo impositivo efectivo mínimo del 15%.

g Pasivos contingentes relacionados con impuestos

El Grupo tiene determinados pasivos contingentes que pueden estimarse de manera fiable para todos los impuestos, excluyendo la cuestión relacionada con el IVA de IAG Loyalty detallada más adelante, que a 31 de diciembre de 2023 ascienden a 110 millones de euros (31 de diciembre de 2022: 110 millones de euros). Aunque el Grupo no considera probable que se produzcan pérdidas sustanciales derivadas de estos casos, dada la incertidumbre inherente a los litigios y las auditorías fiscales, no puede garantizarse que no se produzcan pérdidas sustanciales. Dado que el Grupo considera que sus probabilidades de éxito en cada uno de estos asuntos son más probables que improbables, no ha considerado adecuado registrar una provisión para estos importes. En los pasivos contingentes relacionados con impuestos se incluyen los siguientes:

10 Impuestos *continuación*

Ganancia derivada de la fusión

Tras la inspección fiscal relativa a los periodos 2011 a 2014, las autoridades fiscales españolas emitieron a la Sociedad un acuerdo de liquidación en relación con la fusión que se llevó a cabo en 2011 entre British Airways e Iberia (la "Fusión"). La exposición máxima en este caso es de 100 millones de euros (31 de diciembre de 2022: 98 millones de euros), siendo este el importe incluido en el acuerdo de liquidación así como una estimación de los intereses devengados hasta el 31 de diciembre de 2023.

La Sociedad recurrió el acuerdo 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. La Sociedad recurrió esta resolución ante la Audiencia Nacional el 20 de diciembre de 2019, y el 24 de julio de 2020 presentó escrito de demanda sobre este asunto. Para ayudarle en sus deliberaciones sobre si la Fusión generó una plusvalía, el 15 de septiembre de 2023, la Audiencia Nacional encargó a un experto contable independiente un informe sobre la base contable adecuada. A 31 de diciembre de 2023 y hasta la fecha de los presentes estados financieros, la Audiencia Nacional no se ha pronunciado sobre la existencia de una plusvalía derivada de la Fusión. La Sociedad no espera una vista en la Audiencia Nacional sobre este asunto hasta mediados o finales de 2024 como muy pronto.

La Sociedad cuestiona los fundamentos técnicos de la valoración y resolución del TEAC. Basándose en asesoramiento jurídico y en la opinión de un experto contable externo, la Sociedad cree que tiene argumentos sólidos para apoyar sus alegaciones. La Sociedad no considera necesario hacer una provisión por este concepto y, por consiguiente, ha reconocido este asunto como un pasivo contingente.

En caso de que el recurso ante la Audiencia Nacional no prosperase, la Sociedad reevaluaría su posición y su correspondiente trato contable en consecuencia.

En el contexto de las citadas inspecciones fiscales, las autoridades tributarias españolas llegaron a una conclusión sobre el valor del negocio de Iberia dentro de la Fusión. Esta valoración fue impugnada por la Sociedad en un caso separado, en el que no existe deuda tributaria. La Sociedad cree que hay fundamentos técnicos para un valor más alto, algo que reduciría indirectamente la cuantía de la ganancia de fusión evaluada en la disputa descrita anteriormente. El 18 de enero de 2024, la Audiencia Nacional notificó su sentencia emitida el 13 de diciembre de 2023, por la que fallaba a favor de las autoridades fiscales españolas. La Sociedad considera que existen motivos para recurrir la sentencia ante el Tribunal Supremo en España. Si finalmente prosperara un recurso sobre este asunto, se reduciría la exposición de la ganancia derivada de la fusión descrita anteriormente.

IVA de IAG Loyalty

A 31 de diciembre de 2023, y hasta la fecha de este informe, la agencia tributaria británica (*His Majesty's Revenue and Customs* (HMRC)) ha emitido notificaciones cautelares de liquidaciones de IVA para los 24 meses finalizados en marzo de 2020 a Avios Group (AGL) Limited, una empresa controlada por el Grupo que opera como IAG Loyalty. A la fecha de este informe, ninguna de estas notificaciones cautelares de liquidación está pendiente de pago.

Durante el segundo trimestre de 2023, y aunque sus investigaciones continúan en la fecha de este informe, HMRC compartió con el Grupo su visión emergente sobre la contabilidad apropiada del IVA, que difiere del enfoque actual de IAG Loyalty. El nuevo punto de vista de HMRC afirma que los cargos efectuados por IAG Loyalty son por la participación/afiliación en el programa Avios y los cargos asociados, y están sujetos a IVA. IAG Loyalty contabiliza el IVA en función de la naturaleza de los bienes o servicios por los que se canjean los Avios, la inmensa mayoría de los cuales son vuelos, y a tipo cero. La contabilidad del IVA de IAG Loyalty se ha basado y sigue basándose en una resolución emitida por HMRC.

En la fecha de este informe, esta opinión emergente no consideraba la validez de las resoluciones que HMRC ha emitido previamente con respecto a la contabilidad del IVA de IAG Loyalty. En consecuencia, y a pesar de haber emitido los avisos cautelares, HMRC no ha confirmado si considera que su opinión emergente tiene carácter retroactivo o solo prospectivo. El Grupo espera que se produzcan nuevos desarrollos en este asunto durante 2024, lo que puede incluir que HMRC emita una actualización de su opinión emergente.

Si bien el Grupo ha seguido colaborando con HMRC en relación con los hechos subyacentes, las circunstancias y el análisis técnico del asunto, a la fecha del presente informe existen varios escenarios posibles que podrían producirse. El Grupo ha revisado la opinión emergente de HMRC con sus asesores legales y fiscales y considera que tiene argumentos sólidos para apoyar su contabilidad del IVA, incluyendo el haber recibido anteriormente una resolución de HMRC sobre el asunto, y por lo tanto no considera probable que se produzca un resultado adverso. En consecuencia, el Grupo no considera oportuno registrar provisión alguna por este asunto a 31 de diciembre de 2023. El Grupo, junto con sus asesores, considera que la publicación de una serie de riesgos potenciales, asociados a los posibles escenarios mencionados anteriormente, podría perjudicar seriamente la posición del Grupo en su actual proceso con HMRC.

En caso de que el Grupo y HMRC no lleguen a un acuerdo sobre la contabilización adecuada del IVA, el Grupo podrá avanzar en el caso iniciando procedimientos legales. Para poder avanzar en el caso iniciando procedimientos legales, el Grupo deberá abonar a HMRC, sin reconocimiento de responsabilidad, el importe total de las liquidaciones emitidas en el momento pertinente, que será recuperable, en parte o en su totalidad, en caso de que el Grupo gane el caso. Hasta que HMRC no avance en sus investigaciones, no es posible determinar el pago exigido, si lo hubiera, pero cualquier pago potencial puede dar lugar a una salida de efectivo material del Grupo.

11 Beneficio por acción

Millones de euros	2023	2022
Beneficio atribuible a accionistas de la sociedad dominante para beneficio básico por acción	2.655	431
Impacto de la emisión de bonos convertibles sobre la Cuenta de resultados	15	(104)
Beneficio diluido atribuible a accionistas de la sociedad dominante para beneficio diluido por acción	2.670	327

	2023 Número en miles	2022 Número en miles
Número medio ponderado de acciones ordinarias emitidas empleadas para beneficio básico por acción	4.932.631	4.958.420
Supuesto de conversión de la emisión de bonos convertibles	244.851	299.557
Programas de retribución a empleados basados en acciones dilutivos pendientes	99.093	86.175
Número medio ponderado de acciones ordinarias emitidas para beneficio diluido por acción	5.276.575	5.344.152

Céntimos de €	2023	2022
Beneficio básico por acción	53,8	8,7
Beneficio diluido por acción	50,6	6,1

El supuesto de conversión de la emisión de bonos convertibles por valor de 825 millones de euros con vencimiento en 2028 y los programas de retribución a empleados basados en acciones pendientes tienen un efecto dilutivo sobre el beneficio por acción para los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2023 y el 31 de diciembre de 2022 debido al beneficio después de impuestos de los ejercicios respectivos.

Para más información acerca del cálculo del Beneficio ajustado por acción, véase la sección de Medidas alternativas de rendimiento.

12 Dividendos

Los Consejeros proponen que no se abone ningún dividendo para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023 (2022: cero euros).

La capacidad futura del Grupo para distribuir dividendos depende de las necesidades de liquidez y las reservas distribuibles de las compañías operadoras principales del Grupo, así como de su capacidad para pagar dividendos a la Sociedad, junto con las reservas distribuibles y la liquidez de la Sociedad.

A 31 de diciembre de 2022, determinadas obligaciones de deuda imponían restricciones o condiciones al pago de dividendos por parte de las principales compañías operadoras del Grupo a la Sociedad, incluyendo un préstamo a British Airways parcialmente garantizado por el UKEF y los préstamos concedidos a Iberia y Vueling garantizados parcialmente por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) en España.

A 31 de diciembre de 2023, el Grupo no tenía restricciones sobre el pago de dividendos de las principales compañías operadoras del Grupo a la Sociedad, salvo en el caso de British Airways, que dispone de varias líneas de financiación concedidas y no dispuestas cuyos compromisos disponibles están sujetos a determinadas condiciones en función del importe del posible dividendo de British Airways a la Sociedad.

Además, British Airways acordó con el Administrador de su principal plan de pensiones de prestación definida británico (NAPS), en el marco de la valoración trienal a 31 de marzo de 2021, que siempre que el plan se encuentre en déficit teórico, cualquier dividendo abonado a IAG a partir del 1 de enero de 2024 hasta el 31 de diciembre de 2024 dará lugar a una aportación al plan de pensiones del 50% del importe del dividendo. Para el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2025 y el 30 de septiembre de 2025, cualquier dividendo que supere el 50% del beneficio después de impuestos de British Airways dará lugar a una aportación al plan de pensiones del 50% del importe del dividendo que supere el 50% del beneficio después de impuestos. A 31 de diciembre de 2023, NAPS se encontraba en superávit teórico, y cualquier dividendo que British Airways pagara a IAG no daría lugar a un pago a NAPS a menos que NAPS volviera a entrar en déficit teórico. En la nota 34a se ofrece más información acerca de las restricciones de dividendos de British Airways acordadas con NAPS.

13 Inmovilizado material

Millones de euros	Flota	Inmuebles	Equipo	Total
Coste				
Saldo a 1 de enero de 2022	25.996	3.125	1.450	30.571
Altas	3.765	61	101	3.927
Modificaciones de arrendamientos	241	129	-	370
Bajas	(1.700)	(406)	(120)	(2.226)
Reclasificaciones	(4)	-	-	(4)
Transferencias a Activos no corrientes mantenidos para la venta (nota 16)	(44)	-	-	(44)
Movimientos por cambio de divisas	(552)	(73)	(31)	(656)
Saldo a 31 de diciembre de 2022	27.702	2.836	1.400	31.938
Altas	3.543	47	163	3.753
Modificaciones de arrendamientos	224	204	1	429
Bajas	(1.360)	(35)	(40)	(1.435)
Reclasificaciones	(2)	(1)	(7)	(10)
Movimientos por cambio de divisas	264	35	15	314
Saldo a 31 de diciembre de 2023	30.371	3.086	1.532	34.989
Depreciación y deterioro				
Saldo a 1 de enero de 2022	10.880	1.473	1.057	13.410
Gasto por depreciación del ejercicio	1.642	168	79	1.889
Reversión del deterioro del ejercicio ¹	(8)	-	-	(8)
Bajas	(857)	(403)	(107)	(1.367)
Transferencias a Activos no corrientes mantenidos para la venta (nota 16)	(25)	-	-	(25)
Movimientos por cambio de divisas	(247)	(32)	(28)	(307)
Saldo a 31 de diciembre de 2022	11.385	1.206	1.001	13.592
Gasto por depreciación del ejercicio	1.676	122	72	1.870
Bajas	(331)	(34)	(34)	(399)
Movimientos por cambio de divisas	121	16	13	150
Saldo a 31 de diciembre de 2023	12.851	1.310	1.052	15.213

1 Para más información sobre la reversión del deterioro aplicada a los activos de flota en 2022, véase la sección de Medidas alternativas de rendimiento. Para más información sobre el segmento operativo que sufrió la reversión del deterioro en 2022, véase la nota 5.

Valor neto contable

A 31 de diciembre de 2023	17.520	1.776	480	19.776
A 31 de diciembre de 2022	16.317	1.630	399	18.346

Millones de euros	Flota	Inmuebles	Equipo	Total
Análisis a 31 de diciembre de 2023				
En propiedad	8.828	907	384	10.119
Activos por derecho de uso (nota 14)	7.681	838	15	8.534
Pagos por anticipado	914	31	79	1.024
Activos no utilizados	97	-	2	99
Inmovilizado material	17.520	1.776	480	19.776
Análisis a 31 de diciembre de 2022				
En propiedad	7.242	833	338	8.413
Activos por derecho de uso (nota 14)	7.993	684	20	8.697
Pagos por anticipado	1.071	113	40	1.224
Activos no utilizados	11	-	1	12
Inmovilizado material	16.317	1.630	399	18.346

El valor neto contable de los inmuebles comprende:

Millones de euros	2023	2022
Inmuebles propios	482	469
Activos por derecho de uso (nota 14)	838	684
Mejoras en inmuebles arrendados por periodos superiores a 50 años	308	301
Mejoras en inmuebles arrendados por periodos inferiores a 50 años	148	176
Inmuebles	1.776	1.630

A 31 de diciembre de 2023, había deudas a largo plazo del Grupo garantizadas con activos de flota en propiedad con un valor neto contable de 4.736 millones de euros (2022: 3.931 millones de euros).

14 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 2022	14.218	949	74	15.241
Altas	586	28	1	615
Modificaciones de arrendamientos	241	129	-	370
Bajas	(214)	(171)	(2)	(387)
Reclasificaciones ¹	(849)	-	(24)	(873)
Movimientos por cambio de divisas	(232)	(24)	-	(256)
A 31 de diciembre de 2022	13.750	911	49	14.710
Altas	853	17	-	870
Modificaciones de arrendamientos	224	204	1	429
Bajas	(117)	(5)	(6)	(128)
Reclasificaciones ¹	(831)	-	(1)	(832)
Movimientos por cambio de divisas	104	13	-	117
A 31 de diciembre de 2023	13.983	1.140	43	15.166
Depreciación y deterioro				
Saldo a 1 de enero de 2022	5.592	309	37	5.938
Gasto por depreciación del ejercicio	991	93	8	1.092
Reversión del deterioro del ejercicio ²	(8)	-	-	(8)
Bajas	(191)	(170)	(1)	(362)
Reclasificaciones ¹	(528)	-	(14)	(542)
Movimientos por cambio de divisas	(99)	(5)	(1)	(105)
A 31 de diciembre de 2022	5.757	227	29	6.013
Gasto por depreciación del ejercicio	996	76	5	1.077
Bajas	(117)	(4)	(6)	(127)
Reclasificaciones ¹	(380)	-	-	(380)
Movimientos por cambio de divisas	46	3	-	49
A 31 de diciembre de 2023	6.302	302	28	6.632
Valor neto contable				
A 31 de diciembre de 2023	7.681	838	15	8.534
A 31 de diciembre de 2022	7.993	684	20	8.697

1 Se reclasificaron importes con un valor neto contable de 452 millones de euros (2022: 331 millones de euros) de Activos por derecho de uso a Inmovilizado material en propiedad al cancelarse los respectivos arrendamientos. Los activos reclasificados están relacionados con arrendamientos con opción de compra que fueron transicionados como Activos por derecho de uso cuando se realizó la transición a la NIIF 16, para los cuales el Grupo había continuado cargando la depreciación a lo largo de la vida útil esperada de la aeronave, incluyendo la opción de compra.

2 Para más información sobre la reversión del deterioro aplicada a los activos de flota en 2022, véase la sección de Medidas alternativas de rendimiento.

14 Arrendamientos *continuación*

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

Millones de euros	2023	2022
A 1 de enero	9.619	9.637
Altas	876	639
Modificaciones de arrendamientos	439	378
Amortizaciones	(2.216)	(1.886)
Gastos por intereses	508	464
Bajas	-	(28)
Movimientos por cambio de divisas	(259)	415
A 31 de diciembre	8.967	9.619
Corriente	1.826	1.766
No corriente	7.141	7.853

b Importes reconocidos en la Cuenta de resultados

Millones de euros	2023	2022
<i>Importes no incluidos en la valoración de los pasivos por arrendamientos</i>		
Pagos por arrendamientos variables	1	2
Gastos relacionados con arrendamientos a corto plazo	24	39
<i>Importes clasificados como gasto por el reconocimiento de Activos por derecho de uso y pasivos por arrendamientos</i>		
Gastos por intereses sobre pasivos por arrendamientos	508	464
(Beneficio)/pérdida derivada de operaciones de venta y posterior arrendamiento	(7)	1
Gasto por depreciación del ejercicio	1.077	1.092
Reversión del deterioro del ejercicio	-	(8)

c Importes reconocidos en el Estado de flujos de efectivo

Véase la nota 35 para obtener más detalles acerca de los importes reconocidos en el Estado de flujos de efectivo en los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2023 y el 31 de diciembre de 2022.

El Grupo está expuesto a salidas de efectivo futuras (en base no descontada) a 31 de diciembre de 2023, para las cuales se ha reconocido un importe de 36 millones de euros (2022: cero), relacionadas con 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 29f.

e 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 con el fin de proporcionar flexibilidad operativa. Al comienzo del arrendamiento, el Grupo evalúa si es razonablemente probable que se ejerciten las opciones de prórroga.

El Grupo está expuesto a salidas de efectivo futuras (en base no descontada) a 31 de diciembre de 2023, por opciones de prórroga posibles de 979 millones de euros (2022: 945 millones de euros) para las cuales no se ha reconocido ningún importe, ya que no existe certeza razonable de que estos arrendamientos vayan a ser prorrogados.

f Contabilidad como arrendador

El Grupo arrienda cierto de su inmovilizado material. El Grupo ha clasificado aquellos arrendamientos en los que se transfieren sustancialmente todos los riesgos y beneficios de la titularidad al arrendatario como arrendamientos financieros, y aquellos arrendamientos en los que no se transfieren sustancialmente todos los riesgos y beneficios de la titularidad al arrendatario como arrendamientos operativos.

Arrendamientos financieros

Los ingresos por alquileres relacionados con arrendamientos financieros reconocidos por el Grupo en 2023 fueron de 2 millones de euros (2022: 4 millones de euros). Los ingresos por alquileres se registran en el epígrafe de Propiedad, T1 y otros gastos en la Cuenta de resultados.

La siguiente tabla expone el análisis de madurez de los ingresos por arrendamientos financieros, mostrando los ingresos por arrendamiento no descontados que se espera recibir tras la fecha de cierre:

Millones de euros	2023	2022
En 1 año	6	2
De 1 a 2 años	5	6
De 2 a 5 años	3	-
Más de 5 años	-	-
Total ingresos por arrendamiento no descontados	14	8
Menos ingresos financieros	(1)	(1)
Inversión neta en arrendamientos financieros	13	7

15 Compromisos de compra de inmovilizado

La inversión en inmovilizado autorizada y contratada pero no registrada en las cuentas, incluidos los compromisos de aeronaves pendientes, a 31 de diciembre de 2023 asciende a 12.706 millones de euros (31 de diciembre de 2022: 13.749 millones de euros). Los compromisos de aeronaves pendientes, incluidos los plazos de entrega previstos, que ascienden a un total de 11.966 millones de euros (2022: 13.484 millones de euros), se detallan a continuación:

Entregas futuras de aeronaves a 31 de diciembre	2023 ¹	2022 ¹
Airbus A320 (desde 2024 a 2028)	49	45
Airbus A321 (desde 2024 a 2028)	33	46
Airbus A321 XLR (desde 2024 a 2026)	14	14
Airbus A350-900 (desde 2024 a 2025)	2	7
Airbus A350-1000 (en 2024)	1	5
Boeing 777-9 (desde 2026 a 2028)	18	18
Boeing 787-10 (desde 2024 a 2026)	11	7
Boeing 737-8200 (desde 2025 a 2027)	25	25
Boeing 737-10 (desde 2027 a 2028)	25	25
Total ²	178	192

1 Los compromisos de inmovilizado excluyen las opciones para comprar aeronaves adicionales.

2 El total de entregas excluye tres aviones Airbus A320 cuya entrega está comprometida en virtud de contratos de arrendamiento en 2024. Para más información, véase la nota 14.

El 30 de junio de 2023, el Grupo convirtió 10 opciones de Airbus A320neo en pedidos en firme. Los aviones se entregarán en 2028 y serán utilizados por cualquiera de las aerolíneas del Grupo para sustituir a los aviones de la familia A320ceo.

El 27 de julio de 2023, el Grupo convirtió seis opciones de Boeing 787-10 de British Airways en pedidos en firme y, al mismo tiempo, añadió otras seis opciones de 787-10 a su cartera de pedidos de largo radio. El Grupo también convirtió una opción de Airbus A350-900 de Iberia en un pedido en firme. Estos aviones se entregarán en 2025 y 2026 y serán utilizados por British Airways e Iberia para restaurar la capacidad de sus flotas de largo radio.

La mayor parte de estos compromisos están denominados en dólares estadounidenses convertidos al tipo de cambio de cierre en la fecha de cierre e incluyen cláusulas de actualización en función de los plazos de entrega de los aviones. De acuerdo con los términos de los contratos de compra en firme, el Grupo está obligado a abonar pagos a cuenta periódicos del precio de compra y los compromisos mencionados anteriormente son netos de los pagos a cuenta abonados hasta la fecha de cierre.

El Grupo se reserva ciertos derechos para diferir las entregas de aviones y de cancelar estos compromisos en caso de retrasos sustanciales en las entregas de aviones causados por los fabricantes de aeronaves. A 31 de diciembre de 2023, no se había ejercido ninguno de estos derechos.

16 Activos no corrientes mantenidos para la venta

A 31 de diciembre de 2023 no había activos no corrientes mantenidos para la venta.

A 31 de diciembre de 2022, los activos no corrientes mantenidos para la venta valorados en 19 millones de euros representaban dos aeronaves Airbus A321. No se ha reconocido ninguna ganancia o pérdida al clasificarse estas como activos no corrientes mantenidos para la venta. Estas aeronaves se presentaron en el segmento de British Airways y salieron del negocio durante la primera mitad de 2023.

17 Activos intangibles y revisión de deterioro**a Activos intangibles**

Millones de euros	Fondo de comercio	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje ¹	Software	Activos ETS	Otros	Total
Coste								
Saldo a 1 de enero de 2022	596	451	253	1.605	1.674	62	87	4.728
Altas	-	-	-	14	218	360	1	593
Bajas	-	-	-	(6)	(52)	(9)	-	(67)
Movimientos por cambio de divisas	(1)	-	-	(25)	(34)	(6)	-	(66)
Saldo a 31 de diciembre de 2022	595	451	253	1.588	1.806	407	88	5.188
Altas	-	-	-	-	365	264	1	630
Bajas	-	-	-	(6)	(49)	(96)	-	(151)
Reclasificaciones	-	-	-	-	23	-	(15)	8
Movimientos por cambio de divisas	1	-	-	11	18	2	-	32
A 31 de diciembre de 2023	596	451	253	1.593	2.163	577	74	5.707
Amortización y deterioro								
Saldo a 1 de enero de 2022	249	-	-	142	1.032	-	66	1.489
Gasto por amortización del ejercicio	-	-	-	6	210	-	2	218
Bajas	-	-	-	-	(50)	-	-	(50)
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	(2)	(23)	-	-	(25)
Saldo a 31 de diciembre de 2022	249	-	-	146	1.169	-	68	1.632
Gasto por amortización del ejercicio	-	-	-	6	185	-	2	193
Bajas	-	-	-	-	(39)	-	-	(39)
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	1	11	-	-	12
A 31 de diciembre de 2023	249	-	-	153	1.326	-	70	1.798
Valor neto contable								
A 31 de diciembre de 2023	347	451	253	1.440	837	577	4	3.909
A 31 de diciembre de 2022	346	451	253	1.442	637	407	20	3.556

¹ El valor neto contable incluye derechos de aterrizaje fuera de Reino Unido y de la UE de 63 millones de euros (2022: 69 millones de euros) con vida útil finita. La vida útil media restante de estos derechos de aterrizaje es de 12 años.

b Prueba de deterioro

A continuación, se presentan los valores contables de los activos intangibles 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	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje ¹	Total
2023					
Iberia					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2023	-	306	-	423	729
British Airways					
A 1 de enero de 2023	46	-	-	794	840
Bajas	-	-	-	(6)	(6)
Movimientos por cambio de divisas	1	-	-	10	11
A 31 de diciembre de 2023	47	-	-	798	845
Vueling					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2023	28	35	-	94	157
Aer Lingus					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2023	272	110	-	62	444
IAG Loyalty					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2023	-	-	253	-	253
A 31 de diciembre de 2023	347	451	253	1.377	2.428

Millones de euros	Fondo de comercio	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje ¹	Total
2022					
Iberia					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2022	-	306	-	423	729
British Airways					
A 1 de enero de 2022	47	-	-	809	856
Altas	-	-	-	14	14
Bajas	-	-	-	(6)	(6)
Movimientos por cambio de divisas	(1)	-	-	(23)	(24)
A 31 de diciembre de 2022	46	-	-	794	840
Vueling					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2022	28	35	-	94	157
Aer Lingus					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2022	272	110	-	62	444
IAG Loyalty					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2022	-	-	253	-	253
A 31 de diciembre de 2022	346	451	253	1.373	2.423

¹ Los derechos de aterrizaje excluyen derechos de aterrizaje fuera de Reino Unido y de la UE de 63 millones de euros (2022: 69 millones de euros) con vida útil finita.

17 Activos intangibles y revisión de deterioro *continuación***Base de cálculo del importe recuperable**

Los importes recuperables de las UGE del Grupo se han medido en base a su valor en uso, que utiliza un modelo de flujos de efectivo descontados con medias ponderadas multiescenario. Estos escenarios se detallan en la sección sobre el principio de empresa en funcionamiento de la nota 2, con un peso del 70% de la Hipótesis de Referencia y del 30% de la Hipótesis Pesimista. Las proyecciones de flujos de efectivo se basan en los planes de negocio aprobados por las compañías operadoras relevantes para un periodo de tres años. El aumento de los flujos de efectivo extrapolados más allá del periodo de tres años se proyecta en base a las tasas de crecimiento a largo plazo. Las proyecciones de flujos de efectivo se descuentan aplicando la tasa de descuento antes de impuestos de cada UGE.

Cada año las compañías operadoras relevantes preparan y sus consejos de administración respectivos aprueban planes de negocio a tres años y el Consejo de Administración de IAG aprueba el plan de negocio a tres años del Grupo en el cuarto trimestre del año. Se han realizado ajustes en el último año de los flujos de efectivo del plan de negocio para incorporar los impactos del cambio climático que el Grupo puede estimar de forma fiable en la fecha de cierre. Sin embargo, a la vista de la naturaleza a largo plazo de los compromisos del Grupo en materia de sostenibilidad, existen otros aspectos de estos compromisos que no pueden estimarse de forma fiable y, por consiguiente, se han excluido de los cálculos de valor en uso (véase la nota 4). Los flujos de efectivo del plan de negocio que se han empleado en los cálculos de valor en uso reflejan toda la reestructuración relevante 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 laborales existentes.

Principales hipótesis

Los cálculos de valor en uso para cada UGE recogen los entornos económicos y geopolíticos a nivel global, incluidos los flujos de efectivo actualizados previstos por la actividad desde 2024 y hasta finales de 2026. Para cada una de las UGE del Grupo, las principales hipótesis usadas en los cálculos del valor en uso son las siguientes:

Por ciento	2023				
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	IAG Loyalty
Margen de explotación ¹	7-14	7-14	4-12	6-14	23
Crecimiento medio anual de los AKO ¹	3-9	4-10	1-6	2-16	n/a
Tasa de crecimiento a largo plazo	1,7	1,5	0,9	1,3	1,5
Tasa de descuento antes de impuestos	11,2	12,2	14,3	10,9	14,8

Por ciento	2022				
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	IAG Loyalty
Margen de explotación ¹	5-13	5-10	0-10	4-12	23-25
AKO proporcionados a 2019 ^{1, 2}	90-105	92-107	113-123	102-127	n/a
Tasa de crecimiento a largo plazo	1,7	1,5	1,4	1,6	1,7
Tasa de descuento antes de impuestos	10,4	11,2	12,8	10,1	13,4

1 El crecimiento medio anual de los AKO, los AKO proporcionados a 2019 y el margen de explotación se expresan como una media ponderada derivada del modelo de flujos de efectivo descontados multiescenario.

2 En 2022, a la vista del impacto de la pandemia de COVID-19, el Grupo presentó los AKO como una proporción del nivel de AKO conseguidos en 2019, antes de la aplicación del cálculo de valor terminal.

Precio del combustible (dólares estadounidenses por tonelada métrica)	En 12 meses	De 1 a 2 años	De 2 a 3 años	3 años y en adelante
2023	895	829	800	800
2022	867	809	780	780

Los AKO previstos de la modelización del ejercicio corriente representan los aumentos anuales medios de la capacidad durante el periodo cubierto por las previsiones, 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, teniendo en cuenta una serie de datos: (i) publicaciones del sector, (ii) la exposición media ponderada prevista en cada mercado primario, usando el producto interior bruto (PIB), y (iii) el análisis interno sobre los cambios a largo plazo en las preferencias de los consumidores y los efectos en la demanda del aumento de los costes del cambio climático para el Grupo. El cálculo de la tasa de crecimiento a largo plazo utiliza una tasa de crecimiento para la Hipótesis de Referencia y otra para la Hipótesis Pesimista, que se ponderan sobre la misma base que los flujos de efectivo detallados anteriormente: un 70% para la Hipótesis de Referencia y un 30% para la Hipótesis Pesimista. El valor terminal de los flujos de efectivo y la tasa de crecimiento a largo plazo incorporan el impacto del cambio climático en la medida en que puede ser determinado (véase la nota 4). Los planes de red de las aerolíneas y las previsiones de IAG Loyalty se revisan anualmente en el marco de la preparación del plan de negocio a tres años 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. Los cálculos de la tasa de descuento están basados en las circunstancias de la industria aérea, la industria de los programas de fidelización, el Grupo y la UGE. Estas tasas se obtienen a partir del coste medio ponderado del capital (*weighted average cost of capital*, WACC). El WACC tiene en cuenta tanto la deuda como el capital a disposición de las aerolíneas y los programas de fidelización. El coste del capital se obtiene de la rentabilidad sobre la inversión que se espera que obtengan los inversores de aerolíneas y de programas de fidelización, y el coste de la deuda se obtiene de información de mercado y los niveles de apalancamiento del sector derivados de empresas comparables. El riesgo específico de las UGE se incorpora aplicando factores beta individuales que se evalúan anualmente en función de los datos de mercado disponibles. La tasa de descuento antes de impuestos refleja el momento de salida o entrada de los flujos de efectivo de impuestos futuros. El Grupo contrata a un experto externo en valoración en la fecha de valoración para que le ayude a determinar la tasa de descuento después de impuestos.

Los supuestos relativos al precio del combustible de aviación se calculan a partir de las curvas de precios a plazo en el cuarto trimestre de cada año y se obtienen de fuentes externas a través de información de mercado disponible en la fecha de valoración. Las previsiones de flujos de efectivo recogen estos incrementos de precios después de tener en cuenta el nivel de derivados de combustible, con sus correspondientes precios, con que cuenta el Grupo y los diferenciales de precios incrementales esperados para la compra de combustible SAF.

Como se ha detallado anteriormente, el Grupo ajusta el último año de los planes de negocio a tres años para incorporar los impactos a medio plazo del cambio climático de la estrategia climática *Flightpath Net Zero* del Grupo hasta 2030. Estos ajustes incluyen los siguientes supuestos clave (i) un nivel de consumo de combustibles SAF del 10% de la mezcla general de combustibles con un precio supuesto de 3.412 euros por tonelada métrica; (ii) un impuesto sobre el queroseno de 526 euros por tonelada métrica en todos los vuelos dentro de la UE; (iii) para los costes del carbono, precios de 173 euros, 173 euros, 110 euros y 19 euros para los derechos ETS de la UE, los derechos ETS de Suiza, los derechos ETS de Reino Unido y los derechos CORSIA, respectivamente, por tonelada de equivalentes de CO₂ equivalente emitida; y (iv) la eliminación de todos los derechos ETS y CORSIA gratuitos.

Resumen de los resultados

A 31 de diciembre de 2023, la dirección evaluó el importe recuperable de cada una de sus UGE y concluyó que los importes recuperables superaban los valores contables.

Se han considerado posibles cambios razonables en las hipótesis clave, tanto individualmente como de forma conjunta, para cada UGE, en su caso, lo que incluye una reducción del margen de explotación de 2 puntos porcentuales cada año, una reducción de los AKO de 5 puntos porcentuales cada año, una reducción de las tasas de crecimiento a largo plazo en el cálculo del valor terminal hasta el cero, un aumento de las tasas de descuento antes de impuestos de 2,5 puntos porcentuales, y un aumento del precio del combustible (tanto combustible de aviación como combustible SAF) del 40%, tanto asumiendo una recuperación del coste consistente con la experimentada históricamente como sin asumir ninguna recuperación del coste. Dada la incertidumbre inherente asociada al impacto del cambio climático, estas sensibilidades representan un impacto razonablemente posible del cambio climático en las UGE mayor que lo incluido en los modelos de deterioro.

Para las UGE de British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus, aunque se prevé que los importes recuperables excedan de los valores contables en 15.752 millones de euros, 4.736 millones de euros, 1.271 millones de euros y 1.884 millones de euros respectivamente, los importes recuperables estarían por debajo de los valores contables si se emplearan posibles cambios razonables, pero no probables, durante el período cubierto por las previsiones, en las hipótesis asumidas en cada uno de los siguientes escenarios:

- *British Airways*: (i) si los AKO hubieran sido un 5% más bajos en combinación con un aumento en el precio del combustible del 24% sin recuperación del coste; y (ii) si el precio del combustible hubiera sido un 29% mayor sin recuperación del coste;
- *Iberia*: (i) si los AKO hubieran sido un 5% más bajos en combinación con un aumento en el precio del combustible del 21% sin recuperación del coste; y (ii) si el precio del combustible hubiera sido un 24% mayor sin recuperación del coste;
- *Vueling*: (i) si los AKO hubieran sido un 5% más bajos en combinación con un aumento en el precio del combustible del 12% sin recuperación del coste; y (ii) si el precio del combustible hubiera sido un 18% mayor sin recuperación del coste;
- *Aer Lingus*: (i) si los AKO hubieran sido un 5% más bajos en combinación con un aumento en el precio del combustible del 16% sin recuperación del coste; y (ii) si el precio del combustible hubiera sido un 23% mayor sin recuperación del coste;

No surge ningún deterioro en el resto de posibles cambios razonables que podrían sufrir las hipótesis clave aplicadas a las UGE de British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus ni en todos los posibles cambios razonables que podrían sufrir las hipótesis clave aplicadas a la UGE de IAG Loyalty.

18 Inversiones

a Inversiones en empresas filiales

Las principales empresas filiales del Grupo a 31 de diciembre de 2023 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 durante el ejercicio.

El importe total de las participaciones no dominantes a 31 de diciembre de 2023 es de 6 millones de euros (2022: 6 millones de euros).

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	2023	2022
Total activos	166	148
Total pasivos	(119)	(104)
Ingresos	107	89
Beneficio del ejercicio	6	5

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

Millones de euros	2023	2022
Al inicio del ejercicio	43	40
Participación en beneficios retenidos	6	5
Dividendos recibidos	(2)	(2)
	47	43

A 31 de diciembre de 2023 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 2023 y a 31 de diciembre de 2022 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.

19 Otras inversiones en patrimonio

Otras inversiones en patrimonio comprenden lo siguiente:

Millones de euros	2023	2022
Valores no cotizados	188	55
	188	55

El ingreso relacionado con Otras inversiones en patrimonio fue de 3 millones de euros (2022: gasto de 3 millones de euros).

Inversión en Air Europa Holdings

El 15 de junio de 2022, el Grupo formalizó un acuerdo de financiación con Globalia Corporación Empresarial, S.A., ("Globalia") por el cual el Grupo concedió un préstamo no garantizado a siete años por valor de 100 millones de euros que durante sus dos primeros años de vigencia podía convertirse en un número fijo de acciones de Air Europa Holdings, S.L.U. ("Air Europa Holdings"), una subsidiaria íntegramente controlada por Globalia. Posteriormente, el 16 de agosto de 2022, el Grupo ejerció su opción de canje con Globalia y convirtió el citado préstamo en una inversión en el 20% del capital social de Air Europa Holdings, que se registra como Otras inversiones en patrimonio.

El 23 de febrero de 2023, el Grupo formalizó un acuerdo para adquirir el 80% restante del capital social de Air Europa Holdings que no poseía con anterioridad. La adquisición está condicionada a que Globalia reciba la aprobación de los bancos sindicados que proporcionan los contratos de préstamo que están parcialmente garantizados por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) en España. La adquisición también está sujeta a la aprobación de las autoridades de competencia pertinentes. Hasta la obtención de estas aprobaciones, la adquisición no cumple los criterios de reconocimiento de la NIIF 3 Combinaciones de negocios y, en consecuencia, el Grupo sigue reconociendo el 20% de participación en el capital social de Air Europa Holdings como Otras inversiones en patrimonio (véase la nota 2 para consultar los supuestos críticos aplicados en esta clasificación).

A 31 de diciembre de 2023, el valor razonable de la inversión en Air Europa Holdings era de 129 millones de euros, lo que representa un aumento de 105 millones de euros con respecto a los 24 millones de euros registrados a 31 de diciembre de 2022, habiéndose registrado el movimiento del valor razonable dentro de Otro resultado global.

El Grupo, junto con sus asesores de valoración externos, determinó el valor razonable de la inversión en Air Europa Holdings a 31 de diciembre de 2023 y a 31 de diciembre de 2022, usando tanto el enfoque de mercado como el enfoque del beneficio generado, de tal modo que el Grupo empleó tanto datos de mercado observables como datos no observables. El valor razonable se determinó considerando a Air Europa Holdings de forma independiente, sin tener en cuenta las sinergias potenciales que podrían obtenerse si el Grupo pudiera adquirir el control de las operaciones de Air Europa Holdings.

Para determinar el valor razonable de la inversión en Air Europa Holdings a 31 de diciembre de 2023, el Grupo utilizó los siguientes datos significativos no observables: (i) una tasa de crecimiento anual compuesto de los ingresos del 4,0%; (ii) un rango del EBITDA del 3,6% al 6,5%; y (iii) una tasa de descuento antes de impuestos ajustada al riesgo del 13,9%.

20 Deudores comerciales y otros deudores

Millones de euros	2023	2022
Importes con vencimiento inferior a un año		
Deudores comerciales	1.673	1.444
Provisión para pérdidas crediticias previstas	(114)	(114)
Deudores comerciales netos	1.559	1.330
Pagos anticipados ¹	750	639
Ingresos devengados ^{1, 2}	495	231
Otros deudores no comerciales	329	356
Otros deudores corrientes	1.574	1.226
Importes con vencimiento superior a un año		
Pagos anticipados	401	337
Ingresos devengados	9	-
Otros deudores no comerciales	22	25
Otros deudores comerciales con vencimiento superior a un año	432	362

1 Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, el Grupo ha optado por desagregar los pagos anticipados y los ingresos devengados, que anteriormente se habían agregado en una única partida. En consecuencia, las cifras del ejercicio comparativo finalizado el 31 de diciembre de 2022 se han reclasificado para ajustarse a la presentación del ejercicio actual.

2 El saldo de ingresos devengados (que representa los activos contractuales) se refiere principalmente a los ingresos obtenidos de los servicios de mantenimiento y revisión en curso, donde los saldos varían en función del número de actividades en curso en la fecha de balance.

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

Millones de euros	2023	2022
Al inicio del ejercicio	114	115
Provisión durante el ejercicio	4	10
Reversión durante el ejercicio	(3)	(1)
Cuentas por cobrar canceladas durante el ejercicio	(1)	(9)
Movimientos por cambio de divisas	-	(1)
	114	114

Los deudores comerciales en general no devengan intereses y su periodo medio de cobro es de 30 días (2022: 30 días).

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

31 de diciembre de 2023

Millones de euros	Corriente	<30 días	30-180 días	180-365 días	> 365 días
Deudores comerciales	959	296	241	53	124
Pérdidas crediticias previstas	0,1%	0,1%	1,7%	7,5%	85,2%
Provisiones por pérdidas crediticias previstas	-	-	4	4	106

31 de diciembre de 2022

Millones de euros	Corriente	<30 días	30-180 días	180-365 días	> 365 días
Deudores comerciales	719	509	91	25	100
Pérdidas crediticias previstas	0,3%	0,1%	1,1%	44,0%	100,0%
Provisiones por pérdidas crediticias previstas	2	-	1	11	100

21 Existencias

Millones de euros	2023	2022 ¹
Consumibles de mantenimiento	417	296
Consumibles de catering	43	36
Otras existencias	34	21
	494	353

¹ Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, el Grupo ha optado por desagregar la partida de "Existencias" del Balance de situación y, en consecuencia, ha facilitado las cifras del ejercicio comparativo finalizado el 31 de diciembre de 2022.

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

a Efectivo

Millones de euros	2023	2022
Efectivo en bancos y en caja	1.531	3.286
Depósitos a corto plazo con vencimiento inferior a tres meses	3.910	5.910
Efectivo y activos líquidos equivalentes	5.441	9.196
Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	1.396	403
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	6.837	9.599

El efectivo en bancos se mantiene principalmente en fondos del mercado monetario calificados AAA y en depósitos bancarios. Los depósitos a corto plazo son por periodos de hasta tres meses y devengan intereses a tipos variables aplicables a los respectivos depósitos.

A 31 de diciembre de 2023 el Grupo no tenía descubiertos bancarios (2022: cero euros).

Los depósitos remunerados a corto plazo se realizan por periodos superiores a tres meses, y con vencimiento habitualmente dentro del plazo de 12 meses desde la fecha de cierre, 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 2023 Aer Lingus tenía 31 millones de euros de efectivo restringido (2022: 33 millones de euros) en depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses para obligaciones relacionadas con empleados.

b Deuda neta

El detalle de los movimientos en deuda neta se muestra a continuación:

Millones de euros	Saldo a 1 de enero de 2023	Flujos de efectivo	Diferencias de cambio	Nuevos arrendamientos y modificaciones	Otras partidas	Saldo a 31 de diciembre de 2023
Préstamos bancarios, otros préstamos, emisión de bonos convertibles y pasivos por financiación de activos	10.365	(3.267)	(102)	-	119	7.115
Pasivos por arrendamientos	9.619	(1.731)	(259)	1.315	23	8.967
Efectivo y activos líquidos equivalentes	(9.196)	3.753	2	-	-	(5.441)
Depósitos remunerados a corto plazo	(403)	(985)	(8)	-	-	(1.396)
	10.385	(2.230)	(367)	1.315	142	9.245

Millones de euros	Saldo a 1 de enero de 2022	Flujos de efectivo	Diferencias de cambio	Nuevos arrendamientos y modificaciones	Otras partidas	Saldo a 31 de diciembre de 2022
Préstamos bancarios, otros préstamos, emisión de bonos convertibles y pasivos por financiación de activos	9.973	386	103	-	(97)	10.365
Pasivos por arrendamientos	9.637	(1.455)	415	1.017	5	9.619
Efectivo y activos líquidos equivalentes	(7.892)	(1.316)	12	-	-	(9.196)
Depósitos remunerados a corto plazo	(51)	(351)	(1)	-	-	(403)
	11.667	(2.736)	529	1.017	(92)	10.385

23 Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar

Millones de euros	2023	2022
Acreedores comerciales ¹	3.177	2.969
Otros acreedores	1.244	1.244
Otros impuestos y seguridad social	262	228
Devengos ¹	683	665
Ingresos anticipados de actividades no relacionadas con vuelos ²	224	103
	5.590	5.209

¹ La partida de acreedores comerciales comprende cero euros (2022: 48 millones de euros) adeudados a proveedores que se han adherido a programas de financiación de cadenas de suministro ofrecidos por varias entidades financieras asociadas. Aunque el Grupo ya no presta ese servicio a sus proveedores, estos programas ofrecían una o ambas de las siguientes opciones en 2022: (i) para cada una de sus facturas, los proveedores podían optar por recibir un pago anticipado con descuento de una entidad financiera asociada en lugar de recibir el pago en los plazos acordados; y/ o (ii) para cada una de sus facturas el Grupo podría haber optado por que la entidad financiera asociada pagara al proveedor de acuerdo con los plazos acordados y el Grupo formalizara un plazo de pago con la entidad financiera asociada de hasta 150 días con pago de intereses a un tipo del 2,5%.

El Grupo, en 2022, evaluó el sistema mediante indicadores para determinar si los pasivos que los proveedores habían traspasado a las entidades financieras asociadas en el marco de los programas de financiación de cadenas de suministro seguían cumpliendo la definición de acreedores comerciales o debían clasificarse como préstamos. Los flujos de efectivo derivados de estos acuerdos se registraron en los flujos de efectivo de actividades de explotación o en los flujos de efectivo de las actividades de financiación, dentro del Estado de flujos de efectivo consolidado, dependiendo de si los pasivos asociados reunían los requisitos para ser considerados acreedores comerciales o préstamos.

A 31 de diciembre de 2023 y a 31 de diciembre de 2022, estos pasivos cumplen la definición de Acreedores comerciales y se excluyen de la tabla de Deuda neta de la nota 22b.

² Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, el Grupo ha optado por desagregar los devengos y los ingresos anticipados que anteriormente se habían presentado agregados en una única partida. En consecuencia, las cifras para el periodo comparativo finalizado el 31 de diciembre de 2022 se han reclasificado para ajustarse a la presentación del ejercicio actual.

Periodo medio de pago a proveedores – Compañías españolas del Grupo

Días	2023	2022
Periodo medio de pago a proveedores	25	34
Ratio de operaciones pagadas	25	33
Ratio de operaciones pendientes de pago	17	53

Millones de euros	2023	2022
Total pagos realizados	10.966	6.676
Total pagos pendientes	158	264

Información sobre las facturas pagadas en un periodo inferior al máximo establecido en la normativa de morosidad – Compañías españolas del Grupo

	2023	2022
Volumen monetario pagado (millones de euros)	10.002	5.111
Porcentaje que supone sobre el total monetario de pagos a los proveedores	91%	77%
Número de facturas pagadas (miles)	213	110
Porcentaje sobre el número total de facturas pagadas a proveedores	76%	48%

24 Ingresos diferidos

Millones de euros	Programas de fidelización de clientes	Ventas anticipadas	Total
Saldo a 1 de enero de 2023	2.630	5.014	7.644
Efectivo recibido de clientes ¹	-	21.107	21.107
Ingresos reconocidos en la Cuenta de resultados ^{2, 3}	(1.052)	(21.015)	(22.067)
Gasto financiero reconocido en la Cuenta de resultados	15	-	15
Emisión de puntos de fidelización a clientes ⁴	1.085	161	1.246
Movimientos por cambio de divisa	34	44	78
Saldo a 31 de diciembre de 2023	2.712	5.311	8.023
Análisis:			
Corrientes	2.455	5.311	7.766
No corrientes	257	-	257
	2.712	5.311	8.023

Millones de euros	Programas de fidelización de clientes	Ventas anticipadas	Total
Saldo a 1 de enero de 2022	2.820	3.732	6.552
Efectivo recibido de clientes ¹	-	21.000	21.000
Ingresos reconocidos en la Cuenta de resultados ^{2, 3, 5}	(801)	(19.708)	(20.509)
Gasto financiero reconocido en la Cuenta de resultados	21	-	21
Emisión de puntos de fidelización a clientes ⁴	662	82	744
Movimientos por cambio de divisa	(72)	(92)	(164)
Saldo a 31 de diciembre de 2022	2.630	5.014	7.644
Análisis:			
Corrientes	2.304	5.014	7.318
No corrientes	326	-	326
	2.630	5.014	7.644

1 El efectivo recibido de clientes se presenta neto de reembolsos.

2 Cuando el Grupo actúa como un agente proporcionando productos de canje 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.

3 Dentro de los ingresos reconocidos en la Cuenta de resultados en 2023 se reconoce una cantidad de 3.914 millones de euros previamente registrada como ingresos diferidos a 1 de enero de 2023 (reconocida durante 2022 y previamente registrada como ingresos diferidos a 1 de enero de 2022: 2.183 millones de euros).

4 Dentro de la emisión de puntos de fidelización a clientes a 31 de diciembre de 2023 se incluye un importe de 161 millones de euros (31 de diciembre de 2022: 82 millones de euros) clasificado dentro de Ventas anticipadas que representa el componente de efectivo de la contraprestación pagada por los clientes, cuando dicha contraprestación se compone tanto de efectivo como del canje de Avios.

5 Los resultados de 2022 incluyen una agregación para ajustarse a la base actual de preparación, en la que los cambios en las estimaciones se han combinado con los ingresos reconocidos en la Cuenta de resultados.

La obligación de ejecución no satisfecha en relación con los programas de fidelización de clientes del Grupo que está clasificada como no corriente ascendía a 241 millones de euros a 31 de diciembre de 2023, los cuales se prevé reconocer en su totalidad como ingresos en un periodo de entre uno y cinco años después de la fecha de cierre.

Los ingresos diferidos relacionados con programas de fidelización de clientes consisten principalmente en contraprestaciones imputadas a obligaciones de ejecución vinculadas a Avios. Los Avios son emitidos por 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. Aunque los Avios no tienen una fecha de caducidad y pueden utilizarse en cualquier momento en el futuro, la cuenta de miembro de los clientes se cierra tras un periodo de 36 meses de inactividad en términos de emisiones y de canje. Por lo tanto, los ingresos pueden reconocerse en cualquier momento en el futuro.

Pasivo por vales no canjeados

A 31 de diciembre de 2023 el Grupo reconoció 645 millones de euros en concepto de vales no canjeados, incluidos los impuestos asociados (2022: 911 millones de euros) dentro de Ingresos diferidos. De los 645 millones de euros, 139 millones de euros corresponden a vales emitidos debido a cancelaciones de vuelos por la pandemia de COVID-19, denominados "vuelos interrumpidos", y 506 millones de euros corresponden a la emisión de vales no interrumpidos, como por la política *Book with Confidence* de British Airways (en la que se ofrecía a los clientes la flexibilidad de cambiar su destino y/o fecha de viaje en vuelos no interrumpidos), otras opciones de tarifas flexibles, vales de acompañante no asociados a compañías aéreas y vales regalo.

La jurisdicción en la que se emite un vale determina el periodo durante el cual el cliente puede canjearlo, que puede ser de hasta seis años desde el momento de la emisión. En este periodo de tiempo también influye si el vale se emitió para vuelos interrumpidos o no interrumpidos y si prevalecen las políticas de caducidad legales o comerciales. El Grupo espera que la mayor parte del total del pasivo por vales venza dentro de los 12 meses siguientes a la fecha de este informe.

Durante y después de la recuperación de la pandemia de COVID-19, el Grupo, a través de cada una de sus compañías operadoras, ha llevado a cabo campañas de marketing y de compromiso directo con los clientes en un intento de maximizar el canje de estos vales. A pesar de estos esfuerzos, el Grupo espera que algunos de estos vales caduquen sin ser canjeados. El Grupo estima el número de estos vales, tanto para vuelos interrumpidos como para emisiones de vales no interrumpidos, que no se espera que sean canjeados antes de su caducidad utilizando modelos estadísticos basados en la experiencia histórica y en los canjes futuros esperados, reconociendo este valor estimado como ingresos de pasaje cuando pueda determinarse razonablemente que no se producirá una reversión significativa de estos ingresos en ejercicios contables futuros.

Un aumento de 5 puntos porcentuales en la hipótesis del número de vales en circulación a 31 de diciembre de 2023 que no se espera canjear antes de su vencimiento daría lugar a una reducción de los Ingresos diferidos de 32 millones de euros, con un ajuste compensatorio para aumentar los Ingresos de pasaje y el Beneficio de explotación reconocidos en el ejercicio.

25 Otros pasivos a largo plazo

Millones de euros	2023	2022
Acreedores comerciales no corrientes	164	147
Devengos e ingresos diferidos	55	53
	219	200

26 Deudas a largo plazo

a Deudas totales

Millones de euros	2023			2022		
	Corrientes	No corrientes	Total	Corrientes	No corrientes	Total
Préstamos bancarios y otros ¹	113	1.840	1.953	813	5.128	5.941
Emisión de bonos convertibles ¹	9	726	735	9	596	605
Pasivos por financiación de activos	303	4.124	4.427	255	3.564	3.819
Pasivos por arrendamientos	1.826	7.141	8.967	1.766	7.853	9.619
Deudas financieras remuneradas	2.251	13.831	16.082	2.843	17.141	19.984

¹ Las deudas financieras totales de 2022 incluyen una reclasificación para ajustarse a la presentación del ejercicio actual, bajo la cual la emisión de bonos convertibles con vencimiento en 2028, por importe de 605 millones de euros a 31 de diciembre de 2022 y contabilizada a valor razonable, se ha separado de Préstamos bancarios y otros. No hay impacto en las deudas financieras totales.

Existen deudas a largo plazo del Grupo por un importe de 4.516 millones de euros (31 de diciembre de 2022: 3.962 millones de euros) garantizadas por activos de flota en propiedad con un valor neto contable de 4.736 millones de euros (31 de diciembre de 2022: 3.931 millones de euros). Todos los pasivos por financiación de activos, incluidos en deudas a largo plazo, están garantizados en todos los casos por las aeronaves o el otro inmovilizado material asociado.

26 Deudas a largo plazo *continuación***b Préstamos bancarios y otros**

Millones de euros	2023	2022
825 millones de euros de bonos convertibles a tipo fijo del 1,125% con vencimiento en 2028 ¹	735	605
700 millones de euros de bonos no garantizados a tipo fijo del 3,75% con vencimiento en 2029 ²	717	717
500 millones de euros de bonos no garantizados a tipo fijo del 2,75% con vencimiento en 2025 ²	510	509
500 millones de euros de bonos a tipo fijo del 1,50% con vencimiento en 2027 ³	500	499
Préstamos hipotecarios en euros a tipo variable garantizados por aeronaves ⁴	114	143
Bonos a tipo fijo garantizados ⁵	56	56
Préstamo hipotecario no garantizado en dólares estadounidenses a tipo fijo ⁶	46	71
Préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) ⁷	10	10
Préstamo a tipo variable en libras esterlinas garantizado por el <i>UK Export Finance</i> (UKEF) ⁸	-	2.315
Préstamos a tipo variable garantizados por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) ⁹	-	1.070
500 millones de euros de bonos a tipo fijo del 0,50% con vencimiento en 2023 ³	-	501
Acuerdo de financiación con el <i>Ireland Strategic Investment Fund</i> (ISIF) ¹⁰	-	50
Total préstamos bancarios, otros préstamos y bonos convertibles	2.688	6.546
Menos: cuotas corrientes adeudadas por préstamos bancarios, otros préstamos y bonos convertibles	(122)	(822)
Total préstamos bancarios, otros préstamos y bonos convertibles no corrientes	2.566	5.724

1 Véanse más abajo los detalles del bono convertible con vencimiento en 2028.

2 El 25 de marzo de 2021, el Grupo realizó dos emisiones de bonos sénior no garantizados por un nominal total de 1.200 millones de euros, 500 millones de euros con vencimiento el 25 de marzo de 2025 y 700 millones de euros con vencimiento el 25 de marzo de 2029. Los bonos tienen un interés fijo anual del 2,75% y del 3,75% respectivamente, pagaderos a plazo vencido. Los bonos se emitieron al 100% del importe 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.

3 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. La emisión de bonos con vencimiento en 2023 devengaba intereses a tipo fijo del 0,5% anual y se amortizó en su totalidad en su vencimiento el 4 de julio de 2023. La emisión de bonos con vencimiento en 2027 devenga intereses a tipo fijo del 1,5% anual, pagaderos a plazo vencido. La emisión de bonos con vencimiento en 2027 se realizó al 98,803% del principal y, salvo que se hayan amortizado o comprado y cancelado previamente, se amortizarán al 100% del principal en su fecha de vencimiento.

4 Los préstamos hipotecarios en euros a tipo variable están garantizados por aeronaves específicas en propiedad del Grupo y devengan intereses a tipos entre el 4,45% y 5,46%. Los préstamos son reembolsables entre 2024 y 2027.

5 Un total de 55 millones de euros de bonos garantizados a tipo fijo del 3,75% con vencimiento entre 2024 y 2027.

6 El préstamo hipotecario en dólares estadounidenses no garantizado a tipo fijo devenga intereses a tipos entre el 1,38% y el 2,86%. El préstamo es reembolsable entre 2025 y 2026.

7 Los préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) devengan interés del 0% y son reembolsables en 2031.

8 El 22 de febrero de 2021, British Airways formalizó un préstamo a tipo variable a cinco años a través del *Export Development Guarantee Facility* por valor de 2.300 millones de euros (2.000 millones de libras esterlinas) suscrito por un sindicato de bancos y con un 80% del principal garantizado por el UKEF. El 1 de noviembre de 2021 British Airways formalizó un nuevo préstamo a cinco años a través del *Export Development Guarantee Facility* por valor de 1.100 millones de euros (1.000 millones de libras esterlinas) suscrito por un sindicato de bancos y con un 80% del principal garantizado por el UKEF. El 28 de septiembre de 2023, British Airways amortizó el préstamo de 2.000 millones de libras esterlinas en su totalidad y a su vez formalizó un nuevo préstamo a cinco años a través del *Export Development Guarantee Facility* por valor de 1.200 millones de euros (1.000 millones de libras esterlinas) suscrito por un sindicato de bancos y con un 80% del principal garantizado por UKEF. El vencimiento y las condiciones del préstamo formalizado a través del *Export Development Guarantee Facility* en noviembre de 2021 no se han visto modificados. A 31 de diciembre de 2023 no se habían realizado disposiciones de ninguna de las dos líneas de crédito garantizadas por UKEF restantes.

9 El 30 de abril de 2020, Iberia y Vueling formalizaron préstamos sindicados a tipo variable por un importe de 750 millones de euros y 260 millones de euros, respectivamente. El 31 de octubre de 2023, Iberia amortizó la totalidad de su préstamo. El 30 de noviembre de 2023 Vueling amortizó íntegramente su préstamo.

10 El 23 de diciembre de 2020, Aer Lingus formalizó un acuerdo de financiación a tipo variable con el *Ireland Strategic Investment Fund* (ISIF) por valor de 75 millones de euros. El 27 de marzo de 2021, Aer Lingus formalizó un nuevo acuerdo de financiación a tipo variable con el ISIF por 75 millones de euros adicionales. El 4 de marzo de 2022, Aer Lingus formalizó un nuevo acuerdo de financiación con el ISIF, lo que posteriormente canceló líneas de financiación existentes por valor de 150 millones de euros y las sustituyó por un acuerdo de financiación por valor de 350 millones de euros que vence en marzo de 2025. El 13 de diciembre de 2022 y el 4 de marzo de 2023, Aer Lingus reembolsó de forma anticipada 100 millones de euros y 50 millones de euros respectivamente de la línea de financiación con el ISIF, de manera que estos importes vuelven a estar disponibles para su disposición a lo largo de la duración de las líneas de financiación. El acuerdo de financiación está garantizado por derechos de aterrizaje específicos. A 31 de diciembre de 2023, 350 millones de euros de estas líneas de financiación no dispuestas permanecían disponibles.

Además, el 23 de marzo de 2021, el Grupo formalizó una línea de crédito renovable garantizada en dólares estadounidenses a tres años por importe de 1.755 millones de dólares estadounidenses a disposición de British Airways, Iberia y Aer Lingus. El 23 de agosto de 2022 el Grupo extendió el plazo de la línea de crédito renovable por un periodo adicional de 12 meses hasta marzo de 2025. El 23 de agosto de 2023, de la línea de crédito de 1.755 millones de dólares estadounidenses, el Grupo amplió la disponibilidad de 1.655 millones de dólares estadounidenses de la línea de crédito renovable en 12 meses adicionales hasta marzo de 2026, mientras que los 100 millones de dólares estadounidenses restantes estarán disponibles hasta marzo de 2025. A 31 de diciembre de 2023 no se habían realizado disposiciones de esta línea de crédito (2022: cero). Aunque el Grupo no prevé disponer de esta línea de crédito renovable, en el caso de que lo haga la deuda resultante estaría garantizada en las respectivas compañías operadoras por: (i) derechos de aterrizaje específicos; o (ii) aeronaves o (iii) una combinación de ambos.

Detalles sobre la emisión de bonos convertibles con vencimiento en 2028

El 11 de mayo de 2021, el Grupo realizó una emisión de bonos sénior no garantizados de 825 millones de euros a tipo fijo del 1,125% convertibles en acciones ordinarias de IAG. La emisión de bonos convertibles generó fondos netos de 818 millones de euros y vence en 2028. El Grupo mantiene una opción para reembolsar los bonos convertibles al importe del principal, junto con los intereses devengados, no antes de los dos años anteriores a la fecha de vencimiento final.

La emisión de bonos convertibles otorga a los titulares protección frente al pago de dividendos y comprende un total de 244.850.715 opciones al inicio y a 31 de diciembre de 2023 para convertir los títulos en acciones ordinarias de IAG. El Grupo también dispone de una opción para reembolsar en efectivo los bonos convertibles, en su totalidad o en parte, en el caso de que los titulares ejerciten su derecho a convertir los bonos en acciones ordinarias de IAG. El derecho de conversión de los titulares de los bonos es ejercitable actualmente.

La emisión de bonos convertibles se registra a su valor razonable, que a 31 de diciembre de 2023 ascendía a 735 millones de euros (2022: 605 millones de euros), lo que constituye un aumento de 130 millones de euros desde el 1 de enero de 2023. De este aumento, el gasto incluido en Otro resultado global relacionado con el riesgo crediticio de los bonos convertibles fue de 119 millones de euros y el gasto reconocido en Gastos financieros en la Cuenta de resultados atribuible a los cambios en las condiciones de mercado fue de 11 millones de euros.

Operaciones con entidades no consolidadas

El Grupo ha formalizado las siguientes operaciones de financiación de activos a través de entidades no consolidadas:

- Los *Pass Through Certificates, Series 2019-1* de British Airways, se formalizaron en el tercer trimestre de 2019, con los que se reconocieron Pasivos por financiación de activos por valor de 725 millones de euros para ocho aeronaves con vencimientos entre 2029 y 2034;
- Los *Pass Through Certificates, Series 2020-1* de British Airways, se formalizaron en el cuarto trimestre de 2020, con los que se reconocieron Pasivos por financiación de activos por valor de 472 millones de euros para nueve aeronaves con vencimiento entre 2028 y 2032;
- Los *Pass Through Certificates, Series 2021-1* de British Airways, se formalizaron en el tercer trimestre de 2021, con los que se reconocieron Pasivos por financiación de activos por valor de 204 millones de euros para siete aeronaves con vencimiento entre 2031 y 2035;
- Los *Pass Through Certificates, Series 2022-1* de Iberia, se formalizaron en abril de 2022, con los que se reconocieron Pasivos por financiación de activos por valor de 680 millones de euros para cinco aeronaves con vencimientos entre 2032 y 2036;
- Los *Pass Through Certificates, Series 2022-1* de British Airways, se formalizaron en octubre de 2022, con los que se reconocieron Pasivos por financiación de activos por valor de 159 millones de euros para cuatro aeronaves con vencimiento entre 2032 y 2036;
- y
- No se han formalizado operaciones de financiación de activos con entidades no consolidadas durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023.

A 31 de diciembre de 2023, los Pasivos por financiación de activos incluyen importes acumulados de 2.948 millones de euros (2022: 2.983 millones de euros) y los activos asociados reconocidos en Inmovilizado material incluyen unos importes acumulados de 2.757 millones de euros (2022: 3.400 millones de euros) relacionados con las operaciones con entidades estructuradas no consolidadas que emitieron los EETC.

26 Deudas a largo plazo *continuación***c Préstamos totales, emisiones de bonos convertibles, pasivos por financiación de activos y pasivos por arrendamientos**

Millones	2023	2022
Préstamos		
Bancos:		
Dólares estadounidenses	\$50	\$75
Euros	€124	€1.273
Libras esterlinas	-	£2.026
	€170	€3.659
Bonos a tipo fijo:		
Euros	€1.783	€2.282
	€1.783	€2.282
Emisión de bonos convertibles		
Euros	€735	€605
	€735	€605
Pasivos por financiación de activos		
Dólares estadounidenses	\$3.849	\$3.285
Euros	€746	€542
Yenes japoneses	¥28.432	¥25.748
	€4.427	€3.819
Pasivos por arrendamientos		
Dólares estadounidenses	\$7.399	\$7.621
Euros	€1.008	€1.239
Yenes japoneses	¥68.998	¥71.994
Libras esterlinas	£690	£620
	€8.967	€9.619
Total deudas financieras remuneradas	€16.082	€19.984

27 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 y disputas contractuales	Provisiones para ETS	Otras provisiones	Total
Valor neto contable a 1 de enero de 2023	2.400	194	673	89	132	60	3.548
Provisiones registradas durante el ejercicio	520	1	53	15	238	32	859
Reclasificaciones	4	-	-	(1)	-	(6)	(3)
Utilizadas durante el ejercicio	(338)	(82)	(35)	(9)	-	(32)	(496)
Extinguidas durante el ejercicio	-	-	-	-	(98)	-	(98)
Reversión de importes no utilizados	(68)	(21)	(2)	(15)	(26)	(1)	(133)
Actualización de descuento	78	2	23	-	-	-	103
Revaluaciones	4	-	24	-	-	-	28
Movimientos por cambio de divisas	(71)	-	(1)	3	1	-	(68)
Valor neto contable a 31 de diciembre de 2023	2.529	94	735	82	247	53	3.740
Desglose:							
Corrientes	467	59	73	56	247	7	909
No corrientes	2.062	35	662	26	-	46	2.831
	2.529	94	735	82	247	53	3.740

Provisiones para grandes reparaciones

Las provisiones para gastos por grandes reparaciones se mantienen a fin de cumplir las condiciones contractuales de mantenimiento y devolución de aeronaves mantenidas en virtud de arrendamiento. En el caso de las obligaciones que surgen al inicio del arrendamiento de una aeronave, el coste estimado asociado se capitaliza en el activo por derecho de uso. Para las obligaciones que surgen por el uso o por el paso del tiempo, los costes estimados asociados se reconocen en la Cuenta de resultados a medida que se utiliza el activo asociado o con el paso del tiempo. Esta es una provisión a largo plazo por naturaleza, que cubre típicamente la duración del activo arrendado, que para las aeronaves es de hasta 12 años.

Las provisiones incluyen 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.

Las provisiones se determinan descontando los flujos de efectivo futuros utilizando tipos libres de riesgo antes de impuestos específicos para el plazo de la provisión y la divisa en que se origina. La reversión del descuento de las provisiones se registra como gasto financiero en la Cuenta de resultados (véase la nota 9a).

Las revaluaciones derivadas de los cambios en las estimaciones sobre los efectos del descuento y la inflación se registran en la Cuenta de resultados en la medida en que estén relacionadas con las provisiones evitables o como ajuste del activo por derecho de uso (véase la nota 14) en el caso de las provisiones inevitables.

Cuando los importes sean finales y la incertidumbre acerca de estas provisiones se elimina, el pasivo asociado se reclasifica a Otros acreedores corrientes o no corrientes, dependiendo de la fecha esperada de pago.

Provisiones por reestructuración

La provisión por reestructuración engloba provisiones para planes de despido voluntario, incluido el programa de despido colectivo, dentro del Plan de Transformación de Iberia implementado antes de 2023, 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 se ha basado 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 3,2%. Los pagos relacionados con esta provisión continuarán durante los próximos seis años.

A 31 de diciembre de 2023, 88 millones de euros de esta provisión estaban relacionados con programas de despidos colectivos (2022: 185 millones de euros).

Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados

Esta provisión incluye indemnizaciones por despido para empleados en virtud de varios acuerdos contractuales. Como parte de estas provisiones, el Grupo reconoce provisiones relativas a la tripulación de vuelo de Iberia (tanto pilotos como tripulación de cabina):

- *Pilotos* - de acuerdo con el convenio colectivo correspondiente, los pilotos tienen la opción, a la edad de 60 años, de: continuar en el empleo a tiempo completo; pasar a la reserva y mantener su relación laboral hasta alcanzar la edad legal de jubilación (lo que se denomina "en activo"); o, alternativamente, jubilarse anticipadamente (lo que se denomina "inactivos"). Además, y en determinados casos, los pilotos a partir de 55 años pueden solicitar mantener su relación laboral, pero con una actividad reducida (lo que se denomina "excedencia especial"); y
- *Tripulación de cabina* - en virtud del convenio colectivo correspondiente, los tripulantes de cabina tienen la opción, a partir de los 62 años, de: continuar trabajando a tiempo completo; pasar a la situación de activo; o pasar a la situación de inactivo. Además, y en determinados casos, los tripulantes de cabina a partir de los 57 años pueden solicitar una "excedencia especial".

El Grupo debe seguir remunerando a dichos empleados hasta que estos lleguen a la edad legal de jubilación. Para determinar la provisión que se registra para la proporción de empleados que opten por la excedencia especial o por la inactividad, el Grupo estima varios supuestos, incluidos, pero no limitados a: (i) el crecimiento salarial y la inflación a medio y largo plazo; (ii) la tasa de descuento a aplicar; (iii) la tasa de crecimiento de la seguridad social; (iv) las tasas de mortalidad; y (v) la rotación del personal.

La provisión fue reevaluada a 31 de diciembre de 2023 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 3,17% para empleados en activo y del 2,98% para empleados inactivos (2022: índice iBoxx del 3,72% y 3,50%, respectivamente), las tablas de mortalidad PER_Col_2020.1er.orden. y asumiendo incrementos salariales contractuales en 2024, de hasta el 3,8% y el 3,3% en 2025 y un 2,0% anual en adelante derivado de incrementos en el Índice de Precios al Consumo (IPC). A 31 de diciembre de 2023, un total de 5.179 tripulantes de vuelo contaban con la posibilidad de optar por esta decisión una vez alcanzasen los 60 años (31 de diciembre de 2022: 4.827). A 31 de diciembre de 2023, un total de 479 empleados que no habían alcanzado la edad de jubilación y podían optar a la jubilación anticipada ("excedencia especial") y que optaron por pasar a la inactividad (31 de diciembre de 2022: 426). Además, a 31 de diciembre de 2023, había 25 empleados que habían alcanzado la edad de jubilación que habían optado por pasar a la inactividad (31 de diciembre de 2022: 15).

A 31 de diciembre de 2023 la duración media de empleo de los tripulantes de cabina que reunían los requisitos era de 17 años (31 de diciembre de 2022: 18 años). Esta provisión es principalmente a largo plazo. Las revaluaciones en la valoración de esta provisión se registran en Otro resultado global. La cantidad relacionada con esta provisión era de 677 millones de euros a 31 de diciembre de 2023 (2022: 611 millones de euros).

27 Provisiones *continuación*

Provisiones para demandas judiciales y disputas contractuales

Las provisiones para demandas judiciales y disputas contractuales incluyen:

- Importes relacionados con reclamaciones de múltiples partes realizadas por grupos de empleados sobre una serie de cuestiones relacionadas con su empleo, incluidas reclamaciones de pagas de vacaciones adicionales y por discriminación por edad;
- Importes relacionados con las disputas contractuales en curso derivadas de las operaciones del Grupo; 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 liquidar en relación a estas reclamaciones y sanciones pendientes es incierta.

Provisiones para ETS

Las provisiones para ETS se refieren al Sistema de Comercio de Emisiones para las emisiones de CO₂ equivalente emitidas en los vuelos dentro de la UE, de Suiza y de Reino Unido y que se extinguirán en el ejercicio posterior a la fecha de cierre a través de su liquidación con las autoridades pertinentes. Véanse las notas 2 y 4 para más información.

28 Pasivos contingentes

Existen una serie de procedimientos legales y regulatorios abiertos contra el Grupo en varias jurisdicciones que, a 31 de diciembre de 2023, en los casos en los que podían estimarse de forma fiable, pero excluyendo el asunto del equipaje de mano de Vueling que se detalla más adelante, ascendían a 58 millones de euros (31 de diciembre de 2022: 11 millones de euros). El Grupo no considera probable que se produzca una salida de recursos económicos en relación con estos procedimientos y, en consecuencia, no se han registrado provisiones.

En la nota 10 se presentan los pasivos contingentes relacionados con los impuestos sobre sociedades, los impuestos diferidos y los impuestos indirectos.

En los pasivos contingentes se incluye lo siguiente:

Break-fee por la adquisición de Air Europa Holdings

El 23 de febrero de 2023, el Grupo formalizó un acuerdo para adquirir a Globalia el 80% restante del capital social de Air Europa Holdings que no poseía anteriormente. La adquisición está condicionada a que Globalia reciba la aprobación del sindicato de bancos que proporcionan los acuerdos de préstamo que están parcialmente garantizados por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) en España. La adquisición también está sujeta a la aprobación de las autoridades de competencia pertinentes.

En caso de que las aprobaciones pertinentes, detalladas anteriormente, no se produzcan en un plazo de 24 meses desde la firma del acuerdo o de que el Grupo rescinda el acuerdo en cualquier momento antes de su finalización, el Grupo deberá pagar a Globalia un *break-fee* de 50 millones de euros. Según el acuerdo, este periodo de 24 meses puede prorrogarse de mutuo acuerdo.

A 31 de diciembre de 2023 y hasta la fecha de los estados financieros consolidados, el Grupo considera que es probable que la adquisición se complete con éxito y, en consecuencia, no considera probable que se pague el *break-fee*. Teniendo en cuenta lo anterior, el Grupo no considera oportuno registrar una provisión para el *break-fee*.

Política comercial relativa al equipaje de mano de Vueling

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, Vueling recibió varias solicitudes de información del Ministerio de Consumo en España, en relación con su política comercial de equipaje de mano, a las que Vueling dio cumplimiento. El 12 de enero de 2024, el Ministerio de Consumo remitió a Vueling un Pliego de Cargos afirmando que la política comercial de equipaje de mano de Vueling vulnera los derechos de los consumidores en virtud del artículo 47.1 del Real Decreto Legislativo 1/2007. Aunque el Pliego de Cargos notifica a Vueling su intención de sancionar a la compañía por dichas infracciones, estipula que la base para determinar dichas sanciones está sujeta a la aportación de información adicional por parte de la compañía. En consecuencia, no es posible estimar de forma fiable la exposición que pueda derivarse de este asunto hasta que los procedimientos en curso con el Ministerio de Consumo sigan avanzando. El Grupo, junto con sus asesores, ha revisado la correspondencia y el Pliego de Cargos del Ministerio de Consumo y considera que tiene argumentos sólidos para apoyar su política comercial de equipaje de mano y no considera probable que se produzca un resultado adverso en el futuro. Por ello, el Grupo no considera oportuno registrar provisión alguna. El Grupo espera que se produzcan novedades sobre este asunto durante el transcurso de 2024.

29 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), riesgo de crédito y riesgo de liquidez. Los impactos principales en los estados financieros se exponen a continuación:

a Riesgo de precios del combustible

El Grupo está expuesto al riesgo derivado del precio del combustible. Con objeto de mitigar este riesgo, dentro de la estrategia de gestión del riesgo de precios del combustible del Grupo se formalizan diversos instrumentos derivados extrabursátiles. La estrategia del Grupo es cubrir una proporción del consumo de combustible para los próximos dos años dentro de los perfiles de coberturas aprobados.

En la siguiente tabla se muestra la sensibilidad de la exposición principal del Grupo a una posible variación razonable del precio del combustible, basada en la volatilidad de mercado actual, permaneciendo constantes todas las demás variables, sobre el beneficio antes de impuestos y el patrimonio neto¹. Se ha realizado el análisis de sensibilidad sobre derivados de combustible (tanto los designados como de cobertura como los no designados como de cobertura) a la fecha del balance, y no refleja el impacto que hubiese habido si los tipos sensibilizados se hubieran aplicado a lo largo de los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2023 y de 2022.

2023			2022		
Subida/(descenso) en el precio del combustible %	Efecto sobre el beneficio antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/(descenso) en el precio del combustible %	Efecto sobre el beneficio antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros
40	-	1.497	45	-	1.402
(40)	-	(1.526)	(45)	-	(1.200)

¹ El análisis de sensibilidad en el patrimonio neto excluye los importes de sensibilidad reconocidos en el beneficio antes de impuestos.

Durante el 2023, a raíz de una recuperación sustancial de los precios del petróleo y del combustible de aviación, que continúa viéndose afectado por los eventos geopolíticos, el valor razonable de estos pasivos netos por instrumentos derivados a 31 de diciembre de 2023 era de 115 millones de euros (2022: activos netos de 87 millones de euros), lo que representa una disminución de 202 millones de euros desde el 1 de enero de 2023. Del valor contable de los pasivos netos a 31 de diciembre de 2023, todos (2022: todos) los derivados asociados se designaron dentro de relaciones de cobertura.

b Riesgo de tipos de cambio

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 cada una de las compañías operadoras del Grupo, que son la libra esterlina y el euro. Las divisas en las que están denominadas esas transacciones son principalmente el dólar estadounidense, la libra esterlina y el euro. El Grupo aplica una serie de estrategias de cobertura ante los riesgos de divisa, incluida la cobertura de una parte de las compras y ventas denominadas en moneda extranjera hasta los siguientes tres años.

En la tabla siguiente se muestra la sensibilidad de la exposición principal de divisas del Grupo a una posible variación razonable de los tipos de cambio del dólar estadounidense, la libra esterlina y el yen japonés, basada en la volatilidad de mercado actual, con las demás variables constantes, sobre el beneficio antes de impuestos y el patrimonio neto¹. Se ha realizado el análisis de sensibilidad sobre los pasivos remunerados, los pasivos por arrendamientos y los derivados (tanto los designados como de cobertura como los no designados como de cobertura) denominados en monedas extranjeras únicamente a la fecha del balance, y no refleja el impacto que hubiese habido si los tipos sensibilizados se hubieran aplicado a lo largo de los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2023 y de 2022.

	Subida/(descenso) del tipo del dólar estadounidense %	Efecto sobre el beneficio 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 beneficio antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/(descenso) del tipo del yen japonés %	Efecto sobre el beneficio antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros
2023	20	343	1.005	20	6	262	20	(50)	(64)
	(20)	(346)	(1.159)	(20)	(8)	(262)	(20)	50	64
2022	20	904	1.299	20	(20)	241	20	(58)	(70)
	(20)	(922)	(1.161)	(20)	18	(241)	(20)	58	70

¹ El análisis de sensibilidad en el patrimonio neto excluye los importes de sensibilidad reconocidos en el beneficio antes de impuestos.

A 31 de diciembre de 2023, el valor razonable de los pasivos netos de instrumentos derivados denominados en moneda extranjera era de 357 millones de euros (2022: activos netos de 108 millones de euros), lo que representa una disminución de 465 millones de euros desde el 1 de enero de 2023. Estos comprenden tanto los derivados designados como de cobertura como los derivados que inicialmente no se designaron como de cobertura. Del valor contable de los pasivos netos a 31 de diciembre de 2023, 151 millones de euros (2022: activos netos de 96 millones de euros) de los derivados asociados se designaron dentro de relaciones de cobertura. En aquellos derivados no designados como de cobertura al inicio, los movimientos a valor de mercado se han registrado directamente en la Cuenta de resultados y se han reconocido en Ingreso/(gasto) neto por conversión de moneda extranjera.

29 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero *continuación***c Riesgo de tipos de interés**

El Grupo está expuesto a cambios de tipos de interés en la deuda financiera y en los depósitos de efectivo. Con el objetivo de mitigar el riesgo de tipos de interés, las políticas del Grupo permiten la contratación de diversos instrumentos derivados extrabursátiles.

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, basado en las expectativas sobre los movimientos de los tipos futuros, sobre el beneficio antes de impuestos y el patrimonio neto¹. Se ha realizado el análisis de sensibilidad sobre los derivados de tipos de interés (tanto los designados como de cobertura como los no designados como de cobertura) únicamente a la fecha del balance y no refleja el impacto que hubiese habido si los tipos sensibilizados se hubieran aplicado a lo largo de los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2023 y de 2022.

	Subida/ (descenso) del tipo de interés estadounidense Puntos básicos	Efecto sobre el beneficio 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 beneficio 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 beneficio antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros
2023	100	-	-	100	(12)	16	100	-	-
	(100)	-	-	(100)	12	(16)	(100)	-	-
2022	150	-	6	150	5	17	150	(35)	-
	(150)	-	(7)	(150)	(4)	(17)	(150)	35	-

1 El análisis de sensibilidad en el patrimonio neto excluye los importes de sensibilidad reconocidos en el beneficio antes de impuestos.

A 31 de diciembre de 2023, el valor razonable de los activos netos por instrumentos derivados de tipos de interés era de 28 millones de euros (2022: activos netos de 60 millones de euros), lo que representa una disminución de 32 millones de euros desde el 1 de enero de 2023. Del valor contable de los activos netos a 31 de diciembre de 2023, todos (2022: todos) los derivados asociados se designaron dentro de relaciones de cobertura.

d Riesgo de crédito

El riesgo de crédito es el riesgo de que una contraparte de un instrumento financiero o contrato con clientes incumpla sus obligaciones contractuales y provoque una pérdida económica. El Grupo está expuesto al riesgo de crédito en sus actividades de financiación, incluidos los depósitos en bancos y entidades financieras, operaciones con divisas y otros instrumentos financieros. El Grupo cuenta con políticas y procedimientos para supervisar el riesgo asignando límites a cada contraparte por exposición subyacente y por compañía operadora y formalizando operaciones únicamente con contrapartes con un riesgo de crédito muy bajo.

Al final de cada periodo, el Grupo evalúa el efecto del riesgo de crédito de las contrapartes y el riesgo de crédito propio del Grupo sobre el valor razonable de los derivados y las posibles ineficacias se reconocen inmediatamente en el epígrafe Otros ingresos no operativos de la Cuenta de resultados.

e 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 operadora. Las exposiciones subyacentes se controlan diariamente y el límite de exposición general a cada contraparte 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 2023, la situación de riesgo crediticio del Grupo, desglosada por región, en relación con el efectivo y los derivados controlados por tesorería, era la siguiente:

Región	Valor de mercado de instrumentos financieros controlados por tesorería asignados por región	
	2023	2022
Reino Unido	55 %	51 %
España	- %	1 %
Irlanda	16 %	20 %
Resto de la zona euro	24 %	27 %
Resto del mundo	5 %	1 %

f 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 2023 el Grupo tenía líneas de descubierto no utilizadas por valor de 53 millones de euros (2022: 53 millones de euros).

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

Millones	2023	
	Divisa	Equivalencia en euros
<i>Líneas de crédito generales¹</i>		
Líneas de crédito en euros con vencimiento entre marzo y mayo de 2024	€87	87
Línea de crédito en euros con vencimiento en marzo de 2025 ²	€350	350
Líneas de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento en marzo de 2025 y en marzo de 2026 ²	\$1.755	1.605
Líneas de crédito en libras esterlinas con vencimiento en noviembre de 2026 y en septiembre de 2028 ²	£2.000	2.317
		4.359
<i>Líneas de crédito para compromisos de aeronaves</i>		
Líneas de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento de junio a julio de 2024 ⁴	\$410	375
		375
<hr/>		
Millones	2022	
	Divisa	Equivalencia en euros
<i>Líneas de crédito generales¹</i>		
Líneas de crédito en euros con vencimiento entre enero y marzo de 2023	€87	87
Línea de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento en noviembre de 2023	\$50	47
Línea de crédito en euros con vencimiento en marzo de 2025 ²	€300	300
Línea de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento en marzo de 2025 ²	\$1.755	1.654
Línea de crédito en libras esterlinas con vencimiento en noviembre de 2026 ²	£1.000	1.143
		3.231
<i>Líneas de crédito para compromisos de aeronaves</i>		
Líneas de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento entre febrero y septiembre de 2023 ³	\$386	364
Línea de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento en abril de 2023 ³	\$273	257
Líneas de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento entre octubre de 2023 y marzo de 2024 ⁴	\$525	495
		1.116

1 Las líneas de crédito generales pueden ser utilizadas en cualquier momento a discreción del Grupo sujeto a la provisión de un preaviso de hasta tres días antes de la utilización prevista, dependiendo de la línea de crédito.

2 En la nota 26b se ofrece más información acerca de estas líneas de crédito.

3 Las líneas de crédito para aeronaves que vencieron en 2023 estaban disponibles para ciertos compromisos de entrega de aeronaves.

4 Las líneas de crédito para aeronaves con vencimiento entre junio de 2024 y julio de 2024 (2022: vencimiento entre octubre de 2023 y marzo de 2024) están disponibles para ciertos compromisos de entrega de aeronaves.

29 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero *continuación*

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 efectivo 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 2023
Deudas financieras remuneradas:						
Pasivos por financiación de activos	(241)	(230)	(448)	(1.317)	(3.195)	(5.431)
Pasivos por arrendamientos	(1.303)	(864)	(1.546)	(3.798)	(5.017)	(12.528)
Préstamos a tipo fijo	(59)	(16)	(588)	(1.513)	(726)	(2.902)
Préstamos a tipo variable	(15)	(38)	(27)	(42)	-	(122)
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	(5.590)	-	(219)	-	-	(5.809)
Instrumentos financieros derivados (activos):						
Derivados de tipos de interés	12	9	8	4	1	34
Contratos de divisas	35	17	6	-	-	58
Derivados de combustible	5	4	26	-	-	35
Instrumentos financieros derivados (pasivos):						
Derivados de tipos de interés	(1)	(1)	(1)	(1)	-	(4)
Contratos de divisas	(206)	(179)	(38)	-	-	(423)
Derivados de combustible	(42)	(43)	(35)	(39)	-	(159)
A 31 de diciembre de 2023	(7.405)	(1.341)	(2.862)	(6.706)	(8.937)	(27.251)

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 2022
Deudas financieras remuneradas:						
Pasivos por financiación de activos	(196)	(190)	(374)	(1.081)	(2.823)	(4.664)
Pasivos por arrendamientos	(955)	(1.050)	(2.120)	(3.374)	(5.295)	(12.794)
Préstamos a tipo fijo	(64)	(523)	(78)	(1.242)	(757)	(2.664)
Préstamos a tipo variable	(227)	(146)	(455)	(3.191)	-	(4.019)
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	(5.209)	-	(200)	-	-	(5.409)
Instrumentos financieros derivados (activos):						
Derivados de tipos de interés	42	9	12	9	-	72
Contratos de divisas	245	195	46	-	-	486
Derivados de combustible	122	62	13	-	-	197
Instrumentos financieros derivados (pasivos):						
Derivados de tipos de interés	(4)	(1)	(1)	(3)	-	(9)
Contratos de divisas	(185)	(121)	(68)	-	-	(374)
Derivados de combustible	(42)	(59)	(10)	-	-	(111)
A 31 de diciembre de 2022	(6.473)	(1.824)	(3.235)	(8.882)	(8.875)	(29.289)

g Compensación de activos y pasivos financieros

El Grupo realiza operaciones de derivados conforme a la documentación del 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.

31 de diciembre de 2023

Millones de euros	Valor bruto de los instrumentos financieros	Importes brutos compensados en el Balance ¹	Importes netos de instrumentos financieros presentados en el Balance	Importes relacionados no compensados en el Balance ¹	Importe neto
Activos financieros					
Activos financieros derivados	151	(28)	123	(2)	121
Pasivos financieros					
Pasivos financieros derivados	595	(28)	567	(2)	565

¹ El Grupo ha aportado efectivo y activos líquidos equivalentes como garantía en varios de sus pasivos financieros derivados. A 31 de diciembre de 2023, el Grupo ha reconocido cero euros en garantías (2022: cero euros) que se compensan mediante contratos de compensación en el Balance y 2 millones de euros (2022: 5 millones de euros) no compensados en el Balance.

31 de diciembre de 2022

Millones de euros	Valor bruto de los instrumentos financieros	Importes brutos compensados en el Balance	Importes netos de instrumentos financieros presentados en el Balance	Importes relacionados no compensados en el Balance	Importe neto
Activos financieros					
Activos financieros derivados	760	(34)	726	(5)	721
Pasivos financieros					
Pasivos financieros derivados	505	(34)	471	(5)	466

h Gestión del riesgo de capital

Los objetivos del Grupo al gestionar el capital son salvaguardar la capacidad del Grupo de seguir operando conforme al principio de empresa en funcionamiento, mantener una estructura de capital óptima, reducir el coste del capital y generar rentabilidades para los accionistas.

El Grupo monitoriza el capital en base al ratio de deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales. A 31 de diciembre de 2023, la deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales era de 1,7 veces (2022: 3,1 veces). La definición y el cálculo de esta medida de rendimiento está incluida en la sección de Medidas alternativas de rendimiento.

En la sección de principio de empresa en funcionamiento en la nota 2 se presentan más detalles sobre liquidez y recursos de capital, junto con la gestión de riesgos de capital.

30 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 2023 y 31 de diciembre de 2022 por naturaleza y clasificación a efectos de medición:

31 de diciembre de 2023

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	-	188	-	-	188
Instrumentos financieros derivados	-	-	42	-	42
Otros activos no corrientes	211	-	-	221	432
Activos corrientes					
Deudores comerciales	1.559	-	-	-	1.559
Otros activos corrientes	545	-	-	1.029	1.574
Instrumentos financieros derivados	-	-	81	-	81
Otros depósitos remunerados a corto plazo	1.396	-	-	-	1.396
Efectivo y activos líquidos equivalentes	5.441	-	-	-	5.441

Millones de euros	Pasivos financieros			Pasivos no financieros	Valor contable total por partida del balance de situación
	Coste amortizado	Valor razonable en la Cuenta de resultados	Valor razonable en la Cuenta de resultados		
Pasivos no corrientes					
Pasivos por arrendamientos	7.141	-	-	-	7.141
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	5.964	726	-	-	6.690
Instrumentos financieros derivados	-	106	-	-	106
Otros pasivos a largo plazo	151	-	-	68	219
Pasivos corrientes					
Pasivos por arrendamientos	1.826	-	-	-	1.826
Componente corriente de la deuda a largo plazo	416	9	-	-	425
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	5.198	-	-	392	5.590
Instrumentos financieros derivados	-	461	-	-	461

31 de diciembre de 2022

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	-	55	-	-	55
Instrumentos financieros derivados	-	-	81	-	81
Otros activos no corrientes	180	-	-	182	362
Activos corrientes					
Deudores comerciales	1.330	-	-	-	1.330
Otros activos corrientes	308	-	-	918	1.226
Instrumentos financieros derivados	-	-	645	-	645
Otros depósitos remunerados a corto plazo	403	-	-	-	403
Efectivo y activos líquidos equivalentes	9.196	-	-	-	9.196

Millones de euros	Pasivos financieros			Pasivos 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		
Pasivos no corrientes					
Pasivos por arrendamientos	-	7.853	-	-	7.853
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	-	8.692	596	-	9.288
Instrumentos financieros derivados	-	-	84	-	84
Otros pasivos a largo plazo	-	131	-	69	200
Pasivos corrientes					
Pasivos por arrendamientos	-	1.766	-	-	1.766
Componente corriente de la deuda a largo plazo	-	1.068	9	-	1.077
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	-	4.898	-	311	5.209
Instrumentos financieros derivados	-	-	387	-	387

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. El valor razonable de los pasivos financieros y los activos financieros incorpora, respectivamente, el riesgo crediticio propio y el riesgo crediticio de contraparte.

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.

30 Instrumentos financieros *continuación*

Los instrumentos derivados se valoran a partir del valor de mercado de los instrumentos con términos y condiciones similares usando modelos de precios futuros, que incluyen tipos de cambio a plazo, tipos de interés a plazo, curvas de combustible a plazo y los correspondientes datos de superficies de volatilidad en la fecha de presentación. El valor razonable de los principales activos y pasivos financieros relacionados con derivados se determina como se indica a continuación, incorporando ajustes por el riesgo crediticio propio y el riesgo crediticio de contraparte:

- Contratos de referencia sobre materias primas, como operaciones con *swaps* y opciones, referenciadas a: (i) *CIF NWE cargoes jet fuel*; (ii) *ICE Gasoil*; (iii) *ICE Brent*; (iv) *ICE Gasoil Brent crack*; (v) *Jet Differential* y (vi) *Jet fuel Brent crack*: las valoraciones a precios de mercado se determinan haciendo referencia a los modelos de valoración actuales de las curvas a plazo, y las opciones estándar y los valores se descuentan a la fecha de cierre en base al tipo de interés correspondiente;
- Los contratos de divisas a plazo y opciones: haciendo referencia a los precios a plazo y los modelos de valoración de los precios de las opciones estándar actuales, los valores se descuentan a la fecha de cierre en base al tipo de interés correspondiente; y
- Los contratos de *swaps* de tipos de interés: descontando los flujos de efectivo futuros de los contratos de *swaps* al tipo de interés de mercado valorado con la curva a plazo actual;

El valor razonable de las deudas financieras remuneradas del Grupo, excluidos los pasivos por arrendamiento, se determina descontando los flujos de efectivo contractuales restantes a los tipos de interés de mercado relevantes en la fecha de balance. El valor razonable de las deudas financieras remuneradas del Grupo se ajusta en base al riesgo crediticio propio.

Nivel 3: *Inputs* para el activo o el pasivo que no se basan en datos de mercado observables. El método principal de dicha valoración consiste en un modelo de valoración que considera el valor actual de los flujos de efectivo por dividendos que se prevé que generen los activos asociados. En el caso de otras inversiones de patrimonio para las que no se dispone de información sobre los flujos de efectivo, se aplica el método del activo neto ajustado. La nota 19 proporciona información acerca de la metodología empleada para determinar el valor razonable de la inversión en Air Europa Holdings.

El valor razonable del efectivo y otros activos líquidos equivalentes, otros depósitos remunerados a corto plazo, deudores comerciales, otros activos corrientes y acreedores comerciales 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 2023 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	1	-	187	188	188
Otros activos financieros no corrientes	-	12	-	12	25
Activos financieros derivados:					
<i>Swaps</i> de tipo de interés ¹	-	32	-	32	32
Contratos de divisas a plazo ¹	-	58	-	58	58
Derivados de combustible ¹	-	33	-	33	33
Pasivos financieros					
Deudas financieras remuneradas:					
Pasivos por financiación de activos	-	3.900	-	3.900	4.427
Préstamos a tipo fijo	2.429	53	-	2.482	2.574
Préstamos a tipo variable	-	111	-	111	114
Pasivos financieros derivados:					
Derivados de tipo de interés ²	-	4	-	4	4
Contratos de divisas a plazo ²	-	415	-	415	415
Derivados de combustible ²	-	148	-	148	148

1 La parte a corto plazo de los activos financieros derivados es 81 millones de euros.

2 La parte a corto plazo de los pasivos financieros derivados es de 461 millones de euros.

Los valores contables y los valores razonables de los activos y pasivos financieros del Grupo a 31 de diciembre de 2022 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	-	-	55	55	55
Otros activos financieros no corrientes	-	20	-	20	31
Activos financieros derivados:					
Swaps de tipo de interés ¹	-	66	-	66	66
Contratos de divisas a plazo ¹	-	467	-	467	467
Derivados de combustible ¹	-	193	-	193	193
Pasivos financieros					
Deudas financieras remuneradas:					
Pasivos por financiación de activos	-	2.925	-	2.925	3.819
Préstamos a tipo fijo	2.538	72	-	2.610	2.967
Préstamos a tipo variable	-	3.419	-	3.419	3.579
Pasivos financieros derivados:					
Derivados de tipo de interés ²	-	6	-	6	6
Contratos de divisas a plazo ²	-	359	-	359	359
Derivados de combustible ²	-	106	-	106	106

1 La parte a corto plazo de los activos financieros derivados es de 645 millones de euros.

2 La parte a corto plazo de los pasivos financieros derivados es de 387 millones de euros.

Los activos financieros, otros instrumentos de patrimonio, pasivos financieros y pasivos y activos financieros derivados se miden a valor razonable en los estados financieros consolidados. Las deudas financieras remuneradas, a excepción del bono convertible por valor de 825 millones de euros, con vencimiento en 2028, que se mide a su valor razonable, 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	2023	2022
Saldo inicial del ejercicio	55	31
Altas - otros	5	2
Alta de Air Europa Holdings	-	22
Transferencias a activos financieros de Nivel 1	(1)	-
Ganancias netas reconocidas en Otro resultado global	128	2
Pérdidas netas reconocidas en la Cuenta de resultados	-	(2)
Saldo final del ejercicio	187	55

Véase la nota 19 para más detalles acerca de la valoración de Air Europa Holdings.

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, el Grupo registró una transferencia de Otros instrumentos de patrimonio de 1 millón de euros del Nivel 3 al Nivel 1 tras la cotización pública de la inversión asociada. No ha habido otras transferencias entre niveles de la jerarquía a valor razonable durante el ejercicio.

30 Instrumentos financieros *continuación***d Coberturas****Coberturas de flujos de efectivo**

A 31 de diciembre de 2023, las actividades principales de gestión del riesgo del Grupo que se consideraban coberturas de transacciones futuras previstas eran las siguientes:

- Contratos de divisas, como cobertura del riesgo de tipos de cambio sobre las entradas de efectivo y ciertos pagos operativos. Las ganancias y pérdidas por revaluaciones en los derivados (i) se reconocen en el patrimonio y se trasladan a la Cuenta de resultados, en cuyo caso la partida cubierta se reconoce directamente en la Cuenta de resultados, en el mismo epígrafe donde se clasifica la partida subyacente; (ii) se reconocen en patrimonio neto y se transfieren al Balance de situación, en caso de que la partida cubierta sea un activo o pasivo no financiero, se registran en el Balance de situación en el mismo epígrafe donde se reconoce la partida cubierta; y (iii) se reconocen en patrimonio y se trasladan a la Cuenta de resultados, en caso de que la partida cubierta sea un activo o pasivo financiero, al mismo tiempo en que se reconoce dicho activo o pasivo financiero en la Cuenta de resultados. Las ganancias y pérdidas por reclasificaciones de derivados a consecuencia de la suspensión de la contabilidad de coberturas se reconocen en la Cuenta de resultados cuando ya no se espera que ocurra la operación futura y se registran en el epígrafe de la Cuenta de resultados en que se clasifica la partida cubierta;
- 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: (i) se reconocen en el patrimonio neto 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, cuando el elemento cubierto subyacente no da lugar al reconocimiento de existencias de combustible; y (ii) se reconocen en patrimonio neto y se trasladan al Balance de situación, dentro de Existencias, cuando el elemento cubierto subyacente corresponda a existencias de combustible. Las pérdidas y ganancias registradas en Existencias se reconocen en la Cuenta de resultados cuando se consumen las existencias de combustible subyacentes, dentro del epígrafe de Gastos de combustible y derechos de emisión. Las ganancias y pérdidas por reclasificaciones de derivados a consecuencia de la suspensión de la contabilidad de coberturas se reconocen en la Cuenta de resultados, dentro del epígrafe de Gastos de combustible y derechos de emisión cuando ya no se espera que ocurra la operación futura;
- Contratos de tipos de interés, cubriendo el riesgo de tipos de interés de la deuda a tipo variable y de ciertos pagos operacionales. Las ganancias y pérdidas por revaluaciones de los derivados se reconocen en el patrimonio neto y se trasladan a la Cuenta de resultados, en el epígrafe de Gastos por intereses; y
- Las amortizaciones futuras de préstamos en moneda extranjera se designan dentro de una relación de cobertura que cubre las variaciones de tipos de cambio sobre las entradas de efectivo por ingresos. Las ganancias y pérdidas por revaluaciones en los préstamos relacionados se reconocen en el patrimonio neto y se trasladan al Balance de situación, cuando la partida cubierta es un activo o un pasivo no financiero cuando el préstamo se amortiza (generalmente mediante cuotas a lo largo del periodo de vigencia del préstamo).

Los importes incluidos en el patrimonio neto se resumen a continuación:

Pérdidas/(ganancias) relacionadas con coberturas de flujos de efectivo incluidas en el patrimonio neto

Millones de euros	2023	2022
Amortizaciones de préstamos para cubrir ingresos futuros	22	87
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros ¹	94	(178)
Contratos de derivados sobre crudo, gasoil y queroseno ¹	67	(127)
Contratos de derivados para cubrir tipos de interés ¹	(1)	(46)
Instrumentos a los que ya no se aplica la contabilidad de coberturas ^{1,2}	123	213
	305	(51)
(Ingreso)/gasto por impuesto diferido relacionado	(75)	20
Importe total incluido en patrimonio neto	230	(31)

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

2 En referencia a relaciones de cobertura canceladas anteriormente en las que se sigue esperando que se produzca la operación subyacente prevista.

Los importes nominales de instrumentos financieros significativos usados como instrumentos de cobertura de flujos de efectivo:

Importes nominales del principal (Millones de euros)	Tasa media de cobertura	Rango de cobertura	En 1 año	1-2 años	2-5 años	Más de 5 años	Total 31 de diciembre de 2023
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros de dólares estadounidenses a libras esterlinas ¹	1,21	1,05 a 1,35	3.147	1.239	-	-	4.386
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros de dólares estadounidenses a euros ¹	1,00	0,86 a 1,24	2.458	939	305	-	3.702
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros de euros a libras esterlinas ¹	1,21	1,07 a 1,42	479	375	357	124	1.335
Contratos sobre el precio del combustible para cubrir los gastos de combustible futuros en dólares estadounidenses ²	722	489 a 1.200	5.425	1.948	980	-	8.353
Contratos de tipos de interés para cubrir gastos por intereses futuros ^{3,4}	1,83	(0,06) a 3,90	2.127	912	493	2	

1 Los gastos incluyen tanto gastos de explotación como inversión en inmovilizado.

2 Los importes nominales de los instrumentos de cobertura de precios de combustible representan 10,0 millones de toneladas métricas equivalentes de combustible de aviación, y el rango de cobertura se expresa como el precio en dólares estadounidenses por tonelada métrica, el cual, para aquellos productos cuyos precios son normalmente por barril, se ha determinado utilizando un factor de conversión de 7,88.

3 El rango de cobertura para contratos de tipos de interés se expresa como porcentaje.

4 Los importes nominales de los contratos de tipos de interés a 31 de diciembre de 2023 ascenderían a 1.354 millones de euros. Los importes incluidos reflejan los importes nominales amortizables pendientes al final de cada periodo y se ajustan a los perfiles de las partidas cubiertas subyacentes.

Importes nominales del principal (Millones de euros)	Tasa media de cobertura	Rango de cobertura	En 1 año	1-2 años	2-5 años	Más de 5 años	Total a 31 de diciembre de 2022
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros de dólares estadounidenses a libras esterlinas ¹	1,23	1,05 a 1,45	3.582	1.355	-	-	4.937
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros de dólares estadounidenses a euros ¹	1,08	0,91 a 1,26	2.578	1.318	-	-	3.896
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros de euros a libras esterlinas ¹	1,23	1,00 a 1,42	371	406	458	14	1.249
Contratos sobre el precio del combustible para cubrir los gastos de combustible futuros en dólares estadounidenses ²	718	416 a 2.200	2.935	331	-	-	3.266
Contratos de tipos de interés para cubrir gastos por intereses futuros ^{3,4}	1,04	(0,03) a 3,13	2.360	504	238	9	

1 Los gastos incluyen tanto gastos de explotación como gastos en inmovilizado.

2 Los importes nominales de los instrumentos de cobertura de precios de combustible representan 5,4 millones de toneladas métricas equivalentes de combustible de aviación, y el rango de cobertura se expresa como el precio en dólares estadounidenses por tonelada métrica, el cual, para aquellos productos cuyos precios son normalmente por barril, se ha determinado utilizando un factor de conversión de 7,88.

3 El rango de cobertura para contratos de tipos de interés se expresa como porcentaje.

4 Los importes nominales de los contratos de tipos de interés a 31 de diciembre de 2022 ascenderían a 1.703 millones de euros. Los importes incluidos reflejan los importes nominales amortizables pendientes al final de cada periodo y se ajustan a los perfiles de las partidas cubiertas subyacentes.

30 Instrumentos financieros *continuación*

Movimientos registrados en la reserva para coberturas de flujos de efectivo

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023 (Millones de euros)	Importes reconocidos en la Cuenta de resultados				Movimientos a valor razonable reconocidos en Otro resultado global ²	Importes transferidos al Balance de situación
	Ineficiencia ¹	Suspensión de la contabilidad de coberturas	Reclasificados a la Cuenta de resultados	Total movimientos reconocidos		
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros	(1)	-	31	30	234	3
Contratos de derivados sobre crudo, gasoil y queroseno	9	-	99	108	71	13
Contratos de derivados para cubrir tipos de interés	-	-	48	48	(3)	-
Amortizaciones de préstamos para cubrir ingresos futuros	-	-	-	-	(47)	(18)
Instrumentos a los que ya no se aplica la contabilidad de coberturas	-	-	-	-	-	(92)
	8	-	178	186	255	(94)
Impuestos diferidos relacionados				(44)	(60)	10
Total movimientos reconocidos en la reserva para coberturas de flujos de efectivo				142	195	(84)

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022 (Millones de euros)	Importes reconocidos en la Cuenta de resultados				Movimientos a valor razonable reconocidos en Otro resultado global ²	Importes transferidos al Balance de situación
	Ineficiencia ¹	Suspensión de la contabilidad de coberturas	Reclasificados a la Cuenta de resultados	Total movimientos reconocidos		
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros	-	29	228	257	(525)	43
Contratos de derivados sobre crudo, gasoil y queroseno	19	-	1.299	1.318	(1.249)	66
Contratos de derivados para cubrir tipos de interés	-	-	(12)	(12)	(95)	-
Amortizaciones de préstamos para cubrir ingresos futuros	-	-	-	-	(1)	(7)
Instrumentos a los que ya no se aplica la contabilidad de coberturas	-	-	-	-	-	(27)
	19	29	1.515	1.563	(1.870)	75
Impuestos diferidos relacionados				(330)	398	(1)
Total movimientos reconocidos en la reserva para coberturas de flujos de efectivo				1.233	(1.472)	74

1 Las ineficiencias reconocidas en la Cuenta de resultados se presentan como Ganancias y pérdidas reconocidas y no reconocidas de derivados no clasificados como de cobertura dentro de partidas no operativas.

2 Los importes reconocidos en Otro resultado global representan las ganancias y pérdidas de los instrumentos de cobertura.

Suspensión de la contabilidad de coberturas

Las pérdidas derivadas de la suspensión de la contabilidad de coberturas reconocidas en la Cuenta de resultados y los consiguientes movimientos del valor razonable de estos instrumentos derivados registrados en la Cuenta de resultados bien en la fecha del balance o bien en la fecha de vencimiento del derivado, lo que ocurra antes, se exponen a continuación:

Millones de euros	2023	2022
Pérdidas derivadas de la suspensión de la contabilidad de coberturas reconocidas en la Cuenta de resultados	-	(29)
Movimientos en el valor razonable, reconocidos posteriormente en la Cuenta de resultados	-	-
Efecto total de la suspensión de la contabilidad de coberturas en la Cuenta de resultados	-	(29)

Coberturas del valor razonable

A 31 de diciembre de 2023, las principales actividades de gestión de riesgos del Grupo asociadas a la cobertura del valor razonable estaban relacionadas con contratos de tipos de interés que cubrían el riesgo de valor razonable de los pasivos por arrendamiento a tipo fijo. Las pérdidas y ganancias de revalorización tanto de los derivados como del pasivo financiero principal se reconocen en la Cuenta de resultados dentro de Otros ingresos no operativos.

Los valores contables de las partidas cubiertas y los instrumentos de cobertura de las coberturas del valor razonable del Grupo a 31 de diciembre de 2023 son los siguientes:

Millones de euros	2023	2022
Valor contable de los pasivos por arrendamiento a los que se han aplicado coberturas del valor razonable (partidas cubiertas) ¹	(65)	-
Valor contable de los derivados de tipos de interés (instrumentos de cobertura)	(4)	-
Valor acumulado de los ajustes de las coberturas del valor razonable en las partidas cubiertas incluidas en el valor contable de la partida cubierta	(2)	-
Variación en el valor empleado en el cálculo de la ineficiencia de las coberturas	3	-

¹ Las partidas cubiertas incluidas en las coberturas del valor razonable se presentan dentro de Deudas financieras en el Balance de situación y en la nota 26.

31 Capital social, prima de emisión y autocartera

Acciones ordinarias emitidas, exigidas y desembolsadas completamente	Número de acciones Miles	Capital social ordinario Millones de euros	Prima de emisión Millones de euros
A 31 de diciembre de 2022: Acciones ordinarias de 0,10 euros cada una	4.971.476	497	7.770
A 31 de diciembre de 2023: Acciones ordinarias de 0,10 euros cada una	4.971.476	497	7.770

a Acciones propias

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, el Grupo adquirió 42,0 millones de acciones al precio medio ponderado de 1,83 euros por acción, resultando en un total de 77 millones de euros, que se contabilizan como Acciones propias. Durante el ejercicio se entregaron un total de 3,3 millones (2022: 8,1 millones) de acciones a empleados como resultado de la consolidación de los planes de acciones para empleados. A 31 de diciembre de 2023 el Grupo mantenía 55,8 millones de acciones (2022: 17,1 millones), que representaban el 1,12% (2022: 0,34%) del capital social emitido de la Sociedad.

32 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 estaba dirigido a ejecutivos sénior y directivos del Grupo que intervenían más directamente en la formación y la consecución del éxito empresarial a medio y largo plazo. Las adjudicaciones realizadas desde 2015 a 2020 se realizaron como opciones a coste cero con un periodo de tenencia de dos años, tras el periodo de rendimiento de tres años, antes de que las opciones pudiesen ejercitarse. Todas las adjudicaciones se consolidaban en base a tres objetivos de rendimiento independientes con igual peso: la Rentabilidad Total para el Accionista (*Total Shareholder Return* (TSR)) respecto al *STOXX Europe 600 Travel and Leisure Index* (adjudicaciones en 2020) o al *MSCI European Transportation Index* (adjudicaciones anteriores a 2020), los beneficios por acción y la Rentabilidad sobre el capital invertido.

b Plan de Acciones Restringidas de IAG

El Plan de Acciones Restringidas de IAG (RSP) se introdujo en 2021 para poner en mayor sintonía los intereses y los resultados entre la alta dirección del Grupo y los accionistas mediante la acumulación y mantenimiento de participaciones accionariales para la alta dirección y un mayor énfasis en los resultados sostenibles a largo plazo del Grupo. Las adjudicaciones se han realizado de forma condicional, con un periodo de tenencia de dos años tras el periodo de consolidación de tres años. No existen indicadores de desempeño asociados a las adjudicaciones. La consolidación dependerá del cumplimiento de una cláusula de garantía discrecional, normalmente evaluada a lo largo de tres ejercicios financieros a partir del ejercicio financiero en que se realizó la adjudicación. La aprobación al final del periodo de consolidación será a criterio de la Comisión de Retribuciones, considerando los resultados globales del Grupo y teniendo en cuenta indicadores de desempeño financieros y no financieros durante el periodo de consolidación, así como cualquier incidencia material relacionada con riesgos o regulación que se haya identificado.

c Plan de Incentivos Full Potential de IAG

En 2021, el Grupo lanzó su Plan de Incentivos *Full Potential* (FPIP), que se concedió a personas clave involucradas en la ejecución de un conjunto de proyectos de transformación que permitirán al Grupo alcanzar el éxito empresarial a medio y largo plazo. Las adjudicaciones se han realizado como adjudicaciones condicionales que se consolidan en 2025 y dependen de objetivos máximos de desempeño de cara a 2024 y de la aprobación del Consejo.

32 Pagos basados en acciones *continuación***d 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 test de rendimiento y servicio. Este se concederá cuando se active una adjudicación de incentivos anual 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.

e Resumen de planes de pagos basados en acciones

Número de adjudicaciones en miles	Saldos pendientes a 1 de enero de 2023	Número de opciones concedidas	Número de opciones vencidas	Número de opciones consolidadas	Pendientes a 31 de diciembre de 2023	Ejercitables a 31 de diciembre de 2023
Plan de Participación en Resultados	16.339	-	6.263	944	9.132	4.166
Plan de Acciones Restringidas	40.334	24.462	5.152	431	59.213	-
Plan de Incentivos <i>Full Potential</i>	27.705	5.681	3.786	-	29.600	-
Plan de Diferimiento de Incentivos	2.411	1.007	173	2.387	858	-
	86.789	31.150	15.374	3.762	98.803	4.166

El precio medio ponderado de la acción en la fecha en que se ejercitaron las opciones ejercitadas durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023 fue de 1,52 libras esterlinas (2022: 1,35 libras esterlinas).

El Grupo reconoció un gasto por pagos basados en acciones de 52 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023 (2022: 39 millones de euros).

33 Otras reservas y participaciones no dominantes

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023

Millones de euros	Otras reservas					Total otras reservas	Participaciones no dominantes
	Pérdidas y ganancias no realizadas ¹	Reserva por coste de coberturas ²	Conversión de moneda ³	Reserva de fusión ⁵	Reserva por capital amortizado ⁶		
A 1 de enero de 2023	67	(66)	(118)	(2.467)	867	(1.717)	6
Otra (pérdida)/beneficio global del ejercicio:							
Coberturas de flujos de efectivo reclasificadas y registradas en beneficio neto:							
Gastos de combustible	(81)	-	-	-	-	(81)	-
Diferencias de cambio	(20)	-	-	-	-	(20)	-
Gastos financieros	(35)	-	-	-	-	(35)	-
Ineficiencia reconocida en otros gastos no operativos	(6)	-	-	-	-	(6)	-
Variación neta en el valor razonable de las coberturas de flujos de efectivo	(195)	-	-	-	-	(195)	-
Variación neta en el valor razonable de otros instrumentos de patrimonio	127	-	-	-	-	127	-
Variación neta en el valor razonable del gasto por coberturas	-	(120)	-	-	-	(120)	-
Gasto por coberturas reclasificado y registrado en beneficio neto	-	82	-	-	-	82	-
Movimientos en el valor razonable de los pasivos atribuibles a cambios en el riesgo crediticio	(119)	-	-	-	-	(119)	-
Diferencias por conversión de moneda extranjera	-	-	18	-	-	18	-
Coberturas transferidas y registradas en inmovilizado material	9	(15)	-	-	-	(6)	-
Coberturas transferidas y registradas en ventas anticipadas	84	1	-	-	-	85	-
Coberturas transferidas y registradas en existencias	(9)	-	-	-	-	(9)	-
A 31 de diciembre de 2023	(178)	(118)	(100)	(2.467)	867	(1.996)	6

Millones de euros	Otras reservas							
	Pérdidas y ganancias no realizadas ¹	Reserva por coste de coberturas ²	Conversión de moneda ³	Efecto en patrimonio del bono convertible ⁴	Reserva de fusión ⁵	Reserva por capital amortizado ⁶	Total otras reservas	Participaciones no dominantes
A 1 de enero de 2022	(94)	24	(65)	62	(2.467)	867	(1.673)	6
Otro beneficio/(pérdida) global del ejercicio:								
Coberturas de flujos de efectivo reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Gastos de combustible	(1.115)	-	-	-	-	-	(1.115)	-
Diferencias de cambio	(90)	-	-	-	-	-	(90)	-
Gastos financieros	10	-	-	-	-	-	10	-
Suspensión de la contabilidad de coberturas	(22)	-	-	-	-	-	(22)	-
Ineficiencia reconocida en otros gastos no operativos	(16)	-	-	-	-	-	(16)	-
Variación neta en el valor razonable de las coberturas de flujos de efectivo	1.472	-	-	-	-	-	1.472	-
Variación neta en el valor razonable de otros instrumentos de patrimonio	2	-	-	-	-	-	2	-
Variación neta en el valor razonable del gasto por coberturas	-	(115)	-	-	-	-	(115)	-
Gasto por coberturas reclasificado y registrado en beneficio neto	-	38	-	-	-	-	38	-
Movimientos en el valor razonable de los pasivos atribuibles a cambios en el riesgo crediticio	(6)	-	-	-	-	-	(6)	-
Diferencias por conversión de moneda extranjera	-	-	(53)	-	-	-	(53)	-
Coberturas transferidas y registradas en inmovilizado material	(51)	(14)	-	-	-	-	(65)	-
Coberturas transferidas y registradas en ventas anticipadas	35	1	-	-	-	-	36	-
Coberturas transferidas y registradas en existencias	(58)	-	-	-	-	-	(58)	-
Reembolso del bono convertible	-	-	-	(62)	-	-	(62)	-
A 31 de diciembre de 2022	67	(66)	(118)	-	(2.467)	867	(1.717)	6

1 La reserva para pérdidas y ganancias no realizadas registra las variaciones del valor razonable de inversiones de patrimonio y el componente del importe sobre un instrumento de cobertura en una cobertura de flujos de efectivo que se considere como una cobertura eficiente. A 31 de diciembre de 2023 los importes correspondientes a los cambios en el valor razonable de los instrumentos de patrimonio y a la reserva de cobertura de flujos de efectivo fueron de un ingreso de 138 millones de euros y un gasto de 305 millones de euros, respectivamente.

2 La reserva por coste de coberturas registra, entre otras, las variaciones en el valor temporal de las opciones.

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 aplicando el método de la participación 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 En 2022 el Grupo reembolsó el bono convertible de 500 millones de euros sin que hubiera conversión a acciones ordinarias. En el momento del reembolso se transfirieron 62 millones de euros a Ganancias acumuladas.

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 Las reservas de capital incluyen una Reserva por capital amortizado de 70 millones de euros (2022: 70 millones de euros) vinculada a la reducción del capital social en relación a las acciones canceladas y una Reserva por reducción del capital social de 797 millones de euros (2022: 797 millones de euros) vinculada a la reducción histórica del valor nominal del capital social de la Sociedad.

34 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 cuenta con un programa para 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 (véase la nota 27).

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, Reino Unido e Irlanda en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023 fueron de 279 millones de euros (2022: 251 millones de euros).

Planes de prestación definida

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 Reino Unido y cerrados para nuevos miembros.

APS se cerró a nuevos miembros en 1984 pero continúa abierto a devengos futuros. 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.

NAPS está cerrado a nuevos miembros desde 2003, y a devengos futuros desde 2018. Tras el cierre, las pensiones diferidas de los participantes se incrementan 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).

La gestión de APS y NAPS corre a cargo de diferentes Consejos de Administradores. Aunque APS y NAPS tienen Consejos de Administradores separados, ciertos aspectos de la actividad son comunes a los dos planes. APS y NAPS han desarrollado ciertos grupos de trabajo conjuntos asistidos por los miembros del Consejo de Administradores de cada plan, aunque cada Consejo de Administradores toma sus decisiones de forma independiente. Existen 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.

Cada tres años, los Administradores de APS y NAPS llevan a cabo valoraciones actuariales que posteriormente se acuerdan con British Airways para determinar las aportaciones en efectivo y los planes de pago del déficit hasta la siguiente fecha de valoración, además de para garantizar que los planes de pensiones cuentan con suficientes fondos disponibles para atender los futuros pagos de prestaciones a los miembros. Estas valoraciones actuariales se elaboran usando los principios definidos en la legislación sobre pensiones de Reino Unido. Esta difiere de la valoración de la NIC 19 "Retribuciones a empleados", que se utiliza para calcular las posiciones de la Cuenta de resultados y el Balance de situación y emplea un enfoque general basado en la mejor estimación. Las diferencias en la finalidad y los principios dan lugar a la utilización de supuestos diferentes y, por lo tanto, a una estimación diferente de las obligaciones y los niveles de financiación.

Durante 2022 se finalizaron las valoraciones trienales a fecha de 31 de marzo de 2021 de APS y NAPS, dando lugar a un superávit teórico de 343 millones de euros (295 millones de libras esterlinas) para APS y un déficit teórico de 1.887 millones de euros (1.650 millones de libras esterlinas) para NAPS. Las valoraciones actuariales realizadas para APS y NAPS difieren de la valoración realizada según la NIC 19 "Retribuciones a empleados" a 31 de diciembre de 2023, debido principalmente a diferencias temporales en las fechas de medición y a los supuestos específicos de los planes usados en las valoraciones actuariales llevadas a cabo a 31 de marzo de 2021 frente a los requerimientos de la NIC 19 usados en los supuestos de valoración contable a fecha de este informe. La valoración actuarial de APS y NAPS no se actualiza fuera de las valoraciones trienales, imposibilitando la comparación entre los pasivos de los planes que aplican los principios establecidos en la legislación relativa a pensiones en Reino Unido y los requisitos de la NIC 19. La diferencia principal tiene que ver con la tasa de descuento aplicable incorporada a la valoración actuarial trienal; así, es acorde con una estimación prudente de la rentabilidad futura de inversión en activos de los respectivos planes, mientras que, con la NIC 19, las tasas están basadas en los rendimientos de los bonos corporativos de alta calidad, con independencia de cómo se invierten los activos.

La valoración trienal de NAPS a 31 de marzo de 2021 sustituye los acuerdos anteriores alcanzados en 2020 y 2021 entre British Airways y el Administrador de NAPS en relación con el aplazamiento de aportaciones al pago del déficit. Las aportaciones al pago del déficit aplazadas se han incorporado en el plan de pago del déficit acordado en el marco de la valoración trienal a 31 de marzo de 2021.

Como parte de la valoración trienal de NAPS a 31 de marzo de 2021, British Airways ha acordado aportar determinados activos inmobiliarios como garantía, que estará vigente hasta el 30 de septiembre de 2028.

Otros planes

British Airways también cuenta con planes de prestaciones de jubilación en varios territorios fuera de Reino Unido. El plan más importante es el *British Airways Plc Pension Plan* (USA), que está domiciliado en EE.UU. y que se conoce con el nombre de "US Plan". El *US Plan* se considera un plan de prestación definida y está cerrado a nuevos miembros y a devengos futuros.

La mayoría de los otros planes de British Airways están íntegramente financiados, pero también existen varios planes no financiados para los que el Grupo atiende las obligaciones de pago según vencen.

Asimismo, Aer Lingus opera ciertos planes de prestación definida tanto financiados como no financiados.

Riesgos asociados con los planes de prestación definida

Los planes de prestación definida exponen al Grupo a un conjunto de riesgos, siendo los siguientes los más importantes:

- Riesgo de volatilidad de los activos - las obligaciones de los planes se calculan usando una tasa de descuento referenciada a los tipos de interés de los bonos corporativos de alta calidad. Si la rentabilidad de los activos de los planes es inferior a estos tipos de interés, se reducirá el superávit o se incrementará el déficit, dependiendo del plan. Algunos de estos planes mantienen un considerable porcentaje de valores de renta variable, que se prevé que obtengan una rentabilidad mayor que los bonos corporativos a largo plazo, pero crean volatilidad y riesgo a corto plazo;
- Riesgo de longevidad - la mayor parte de las obligaciones de los planes consiste en pagar prestaciones durante la vida de los partícipes. Un aumento de la esperanza de vida dará lugar a un incremento de las obligaciones por prestaciones definidas;
- Riesgo de tipo de interés - un descenso de los tipos de interés incrementará las obligaciones de los planes, aunque este efecto se compensará parcialmente con la revalorización de algunos de los activos de los planes;
- Riesgo de inflación - una parte considerable de las obligaciones de los planes está indexada a la inflación, de tal modo que un aumento de esta dará lugar a un aumento de las obligaciones. Aunque determinados activos de los planes están indexados a la inflación, el posible incremento de los activos de los planes a causa de la inflación sería ostensiblemente inferior al incremento de las obligaciones de los planes; y
- Riesgo de tipos de cambio - diversos activos de los planes están denominados en monedas distintas de la libra esterlina. A largo plazo, la depreciación de estas monedas, o la revalorización de la libra esterlina, reducirá el valor de los activos de los planes.

a Pagos en efectivo y acuerdos de financiación

Los pagos en efectivo a planes de pensiones comprenden aportaciones del empleador normales del Grupo y aportaciones de déficit basadas en el plan de pago del déficit acordado con NAPS. El total de pagos en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023 neto de costes por servicios realizados por el Grupo ascendió a 48 millones de euros (2022: 20 millones de euros), siendo las aportaciones del empleador realizadas de 49 millones de euros (2022: 22 millones de euros) menos los costes actuales por servicios de 1 millón de euros (2022: 2 millones de euros) (nota 34b,c).

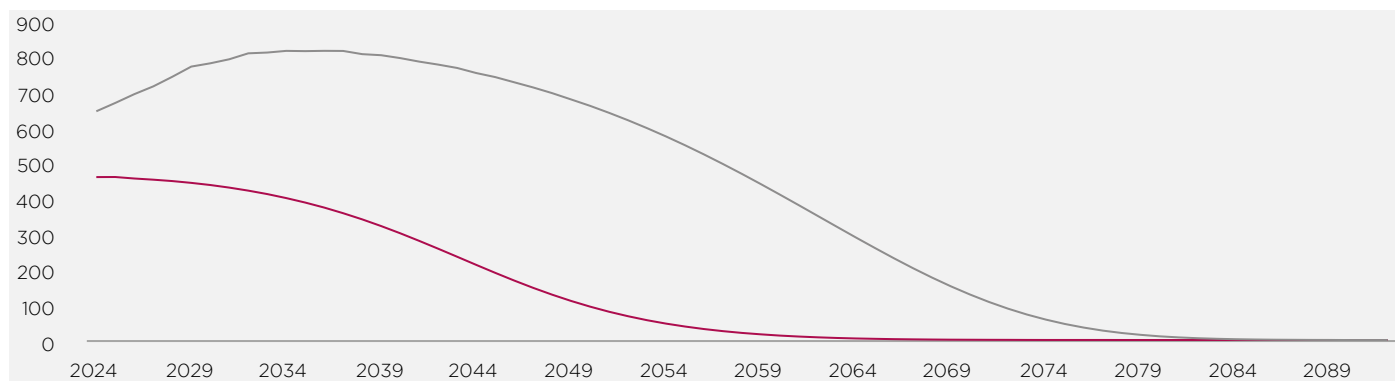
Acuerdos futuros de financiación

Las aportaciones a pensiones de APS y NAPS se determinaron mediante valoraciones actuariales realizadas el 31 de marzo de 2021 utilizando hipótesis y metodologías acordadas por el Grupo y el Administrador de cada plan.

En total, el Grupo prevé abonar a APS y NAPS un total de 1 millón de euros en aportaciones del empleador en 2024.

El siguiente gráfico ilustra los pagos de prestaciones no descontados que realizarán los Administradores de APS y NAPS durante el resto de la vida prevista de los planes:

Pagos de prestaciones previstos a partir de la fecha del informe (millones de euros, no auditado)



■ APS ■ NAPS

Los importes y plazos de estos pagos de prestaciones previstos están sujetos a los riesgos de los planes que se han expuesto más arriba.

Aportaciones al pago del déficit

En la fecha de la valoración actuarial, el déficit actuarial de NAPS era de 1.887 millones de euros. Con el fin de abordar el déficit del plan, el Grupo también se ha comprometido a realizar pagos por aportaciones hasta el 30 de junio de 2023 por un importe aproximado de 58 millones de euros al año, incrementando en 58 millones de euros cada año hasta el 30 de junio de 2026, y posteriormente limitados a 257 millones de euros al año hasta el 31 de mayo de 2032. El plan de aportaciones al déficit incluye un mecanismo de protección de sobrefinanciación, basado en la metodología empleada en la valoración trienal para las mediciones del déficit, por el cual las aportaciones al déficit se suspenden si la posición de financiación alcanza el 100%, incluyendo un mecanismo para que las aportaciones se retomen si el nivel de aportaciones baja del 100% subsecuentemente, o hasta aquel momento en el que el nivel de financiación alcance el 100%.

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, la posición de financiación de NAPS superaba el 100% y, por consiguiente, las aportaciones al déficit se suspendieron. A 31 de diciembre de 2023, la valoración del nivel de financiación incorpora estimaciones de carácter prospectivo significativas de tal forma que actualmente el Grupo no espera realizar más aportaciones al déficit. Debido a la naturaleza a largo plazo del plan NAPS, estas estimaciones están sujetas a incertidumbre y por lo tanto no se puede garantizar que no se vayan a retomar las aportaciones al déficit en el futuro o que no se necesite incorporar aportaciones al déficit adicionales en las valoraciones actuariales trienales futuras.

A 31 de diciembre de 2023, si el mecanismo de protección de sobrefinanciación no se hubiera aplicado, entonces el ajuste del techo de activos (como se detalla en la nota 34c) habría sido 638 millones de euros mayor, lo cual reduciría el superávit.

34 Obligaciones por prestaciones al personal *continuación*

A 31 de diciembre de 2023, el Grupo tiene los siguientes compromisos relacionados con los pagos al déficit no descontados, que son deducibles a efectos fiscales al tipo impositivo legal:

Millones de euros	NAPS ¹	Otros planes
En 12 meses	-	36
1 a 2 años	-	37
2 a 5 años	-	38
Más de 5 años	-	-
Total pagos al déficit esperados	-	111

1 Las aportaciones al déficit, acordadas en el marco de la evaluación actuarial a 31 de marzo de 2021, se suspendieron a 31 de diciembre de 2023 por efecto del mecanismo de protección contra el exceso de financiación.

Los pagos de financiación del déficit relacionados con los planes locales fuera de Reino Unido se han determinado de acuerdo con las prácticas de cada país.

En el marco de la valoración trienal de NAPS a 31 de marzo de 2021, British Airways no podía abonar ningún dividendo a IAG en el periodo comprendido hasta el 31 de diciembre de 2023. En el periodo entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2024, los dividendos que abone British Airways irán acompañados de aportaciones a NAPS por importe del 50% del valor de los dividendos abonados. En el periodo desde el 1 de enero hasta el 30 de septiembre de 2025, con cada reparto de dividendos de British Airways a IAG que supere el 50% del beneficio después de impuestos antes de partidas excepcionales en cada ejercicio deberán realizarse pagos adicionales a NAPS si el plan no está financiado como mínimo al 100%. Todas las restricciones a los dividendos dejarán de ser efectivas a partir del 1 de octubre de 2025. British Airways debe mantener un nivel mínimo de efectivo de 1.854 millones de euros (1.600 millones de libras esterlinas) en la fecha de declaración de cualquier dividendo, así como inmediatamente después del reparto de cualquier dividendo a IAG y las correspondientes aportaciones equivalentes a NAPS. El importe de las aportaciones al pago del déficit y las aportaciones equivalentes por dividendos en un ejercicio será, como máximo, de 348 millones de euros (300 millones de libras esterlinas).

b Importes por planes de retribución a empleados reconocidos en los estados financieros

i Importes reconocidos en el Balance de situación

Millones de euros	2023			
	APS	NAPS	Otros	Total
Activos del plan a valor razonable ¹	6.070	16.724	393	23.187
Valor actual de los pasivos del plan ¹	(6.048)	(14.644)	(547)	(21.239)
Activo/(pasivo) de pensiones neto	22	2.080	(154)	1.948
Efecto del techo de activos ²	(7)	(728)	-	(735)
Otras obligaciones de retribuciones a empleados	-	-	(8)	(8)
A 31 de diciembre de 2023	15	1.352	(162)	1.205
Representado por:				
Activos afectos a los planes				1.380
Obligaciones de retribuciones a empleados				(175)
Activos afectos a los planes netos ³				1.205

Millones de euros	2022			
	APS	NAPS	Otros	Total
Activos del plan a valor razonable ¹	6.283	17.029	356	23.668
Valor actual de los pasivos del plan ¹	(6.052)	(13.692)	(548)	(20.292)
Activo/(pasivo) de pensiones neto	231	3.337	(192)	3.376
Efecto del techo de activos ²	(80)	(1.168)	-	(1.248)
Otras obligaciones de retribuciones a empleados	-	-	(11)	(11)
A 31 de diciembre de 2022	151	2.169	(203)	2.117
Representado por:				
Activos afectos a los planes				2.334
Obligaciones de retribuciones a empleados				(217)
Activos afectos a los planes netos ³				2.117

1 Incluye Aportaciones Voluntarias Adicionales (AVC, por sus siglas en inglés), que los Administradores mantienen como activos para garantizar retribuciones adicionales según la aportación definida para aquellos miembros que elijan realizar dichos AVC. A 31 de diciembre de 2023, dichos activos tenían un valor de 322 millones de euros (2022: 320 millones de euros) con el importe correspondiente registrado en los pasivos del plan.

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 en relación tanto con los activos netos de pensiones como con los niveles mínimos de financiación contractuales en el futuro.

3 A 31 de diciembre de 2023, los activos por impuesto diferido netos reconocidos en activos afectos a los planes netos (2022: activos) ascendían a 48 millones de euros (2022: 54 millones de euros). Las obligaciones por prestaciones definidas comprenden 20 millones de euros (2022: 21 millones de euros) derivados de planes no financiados.

ii Importes reconocidos en la Cuenta de resultados

Los costes de pensiones cargados en el resultado de explotación son:

Millones de euros	2023	2022
Planes de prestación definida:		
Coste de servicios actuales	1	2
Gastos administrativos	17	19
	18	21
Planes de aportación definida	279	251
Coste de pensiones registrados como gastos de personal	297	272

Millones de euros	2023	2022
Ingresos por intereses sobre activos afectos a planes	(1.117)	(633)
Gastos financieros sobre el pasivo de los planes	955	584
Gastos financieros sobre el techo de activos	59	23
Ingreso de financiación neto correspondiente a pensiones	(103)	(26)

iii Importes reconocidos en el Estado del resultado global

Millones de euros	2023	2022
Rentabilidad de los activos afectos a los planes excluidos ingresos por intereses	857	9.360
Revaluación de los pasivos de los planes derivada de cambios en supuestos financieros	314	(10.476)
Revaluación de los pasivos de los planes derivada de cambios en los supuestos demográficos	55	(202)
Revaluación de pérdidas por experiencia	430	627
Revaluación del techo de activos de APS y NAPS	(583)	14
Movimientos por cambio de divisas	-	6
Revaluaciones de pensiones abonadas/(cargadas) a Otro resultado global	1.073	(671)
Impuestos derivados de las revaluaciones de pensiones	3	9
Revaluaciones de pensiones cargadas a Otro resultado global, netas de impuestos	1.076	(662)

c Valor razonable de los activos afectos a los planes

i Estrategias de inversión

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 necesario 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 dinámico 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.

Ambos 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, longevidad 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. El riesgo de longevidad se gestiona mediante pólizas de recompra, *swaps* de activos y *swaps* de longevidad.

Junto con las pólizas de seguro existentes con Rothesay Life (como se detalla en la nota 34c(iii)), 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. APS está protegido en un porcentaje de casi el 90% frente a los tipos de interés y la inflación (sobre la base del índice de precios minoristas de Reino Unido (RPI)). NAPS está protegido al 95% contra los tipos de interés y la inflación (sobre la base del índice de precios al consumidor británico (CPI)).

Los activos en poder de APS y NAPS se reparten 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 2023, la asignación real de activos para NAPS era del 19% (2022: 31%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y del 81% (2022: 69%) en inversiones orientadas a la conciliación de pasivos. Para NAPS, el Administrador acordó un marco de inversión actualizado con British Airways como parte del acuerdo de valoración actuarial del plan a 31 de marzo de 2021. El Administrador aspira a una asignación global de activos con una moderada rentabilidad prevista en relación con las obligaciones, y suficiente liquidez para gestionar adecuadamente el riesgo de inversión de forma continua. La asignación de activos para APS a 31 de diciembre de 2023 fue del 1% (2022: 1%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y del 99% (2022: 99%) en inversiones para la conciliación de pasivos. NAPS utiliza *Liability Driven Investments* (LDI) para cubrir de manera efectiva la volatilidad de los pasivos de los planes. Esto se consigue mediante posiciones directas en bonos en lugar de utilizar derivados, lográndose así un apalancamiento reducido. Por consiguiente, a 31 de diciembre de 2023, no ha sido necesario para NAPS reunir efectivo adicional ni liquidar activos existentes con el objeto de financiar posiciones en derivados.

34 Obligaciones por prestaciones al personal *continuación***ii Movimientos 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	2023	2022
A 1 de enero	23.668	34.370
Ingresos por intereses	1.114	633
Gastos administrativos	(14)	(13)
Rentabilidad de los activos afectos a los planes excluidos ingresos por intereses	(857)	(9.360)
Aportaciones del empleador ¹	49	22
Aportaciones de empleados	8	6
Prestaciones pagadas	(1.065)	(1.301)
Movimientos por cambio de divisas	284	(689)
A 31 de diciembre	23.187	23.668

1 Incluye aportaciones del empleador a APS por valor de 1 millón de euros (2022: 1 millón de euros) y a NAPS por valor de cero euros (2022: cero euros) de esta cifra, los pagos de financiación del déficit ascendieron a cero euros en el caso de APS (2022: cero euros) y a cero euros en el caso de NAPS (2022: cero euros).

iii Composición de los activos afectos a planes

Los activos afectos a planes mantenidos por el Grupo a 31 de diciembre están formados por:

Millones de euros	2023				2022
	APS	NAPS	Otros	Total	
<i>Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades</i>					
Acciones - Reino Unido	8	109	6	123	139
Acciones - Resto del mundo	1	438	163	602	1.047
Participaciones no cotizadas	29	677	15	721	1.566
Inmuebles	-	1.577	14	1.591	2.142
Inversiones alternativas	35	1.695	2	1.732	1.881
	73	4.496	200	4.769	6.775
<i>Inversiones orientadas a la conciliación de pasivos</i>					
Bonos de cupón fijo gubernamentales	861	5.132	127	6.120	5.279
Bonos indexados gubernamentales	874	9.438	8	10.320	8.093
Swaps de activos y de longevidad	899	-	-	899	1.114
Póliza de seguros	3.353	-	38	3.391	3.392
	5.987	14.570	173	20.730	17.878
<i>Otros</i>					
Efectivo y activos líquidos equivalentes	50	640	7	697	684
Instrumentos financieros derivados	(38)	(2.985)	8	(3.015)	(1.688)
Otras inversiones	(2)	3	5	6	19
	10	(2.342)	20	(2.312)	(985)
Total activos afectos a los planes	6.070	16.724	393	23.187	23.668

Los valores razonables de los activos afectos a planes del Grupo, que no se obtienen de los precios cotizados en mercados activos, se determinan en función de la naturaleza de los datos empleados para determinar los valores razonables (véase la nota 30b para más detalles) y utilizando los siguientes métodos y supuestos:

- Las participaciones no cotizadas se reconocen a su valor razonable basado en el precio de la operación más reciente o en las valoraciones que realizan terceros sobre los activos netos, los ingresos o los beneficios y que, en general, dan lugar al uso de una cantidad importante de variables inobservables. Las fechas de estas valoraciones generalmente son anteriores a la fecha de cierre y se han ajustado por los movimientos de efectivo entre la fecha de la valoración y la fecha de cierre. Generalmente, el enfoque de valoración y los datos de estas inversiones no se actualizan hasta la fecha de cierre a menos que existan indicios de movimientos de mercado importantes.
- Los inmuebles se valoran atendiendo a un análisis de las operaciones de mercado recientes, complementado con datos de mercado obtenidos de tasadores profesionales externos y que, en general, dan lugar al uso de una cantidad importante de variables inobservables.
- Los valores razonables de las inversiones alternativas, que comprenden fundamentalmente posiciones en fondos de inversión y de infraestructuras, se determinan a partir de las valoraciones más recientes disponibles aplicando la metodología del valor liquidativo y publicadas por administradores de fondos o gestoras de inversiones y ajustadas por los movimientos de efectivo que se hayan producido entre la fecha de valoración y la fecha de cierre. Las fechas de estas valoraciones generalmente son anteriores a la fecha de cierre y se han ajustado por los movimientos de efectivo entre la fecha de la valoración y la fecha de cierre. Generalmente, el enfoque de valoración y los datos de estas inversiones no se actualizan hasta la fecha de cierre a menos que existan indicios de movimientos de mercado importantes.

- Otras inversiones incluye fundamentalmente: intereses pendientes de cobro sobre bonos; dividendos de participaciones cotizadas y no cotizadas que se han anunciado, pero no se han recibido en la fecha del balance; cantidades a percibir por la venta de activos que no se han cobrado en la fecha del balance; y cantidades pendientes de abono por la compra de activos que no se han liquidado en la fecha del balance.
- Los instrumentos financieros derivados se formalizan principalmente para mitigar los riesgos de tipos de interés e inflación. Estos instrumentos financieros derivados se registran a su valor razonable empleando modelos de precios y datos de mercado pertinentes en la fecha del balance.
- *Swaps* de activos y longevidad: APS mantiene una póliza con Rothesay Life contratada en 2010 y ampliada en 2013 que cubre el 25% (2022: 25%) de los pasivos de pensiones para una lista consensuada de beneficiarios. En virtud de la póliza, con el fin de reducir el riesgo de longevidad a largo plazo, Rothesay Life realiza pagos de prestaciones mensualmente a la lista consensuada de beneficiarios a cambio de la rentabilidad contractual que genere una cartera de activos (formada por deuda pública cotizada) mantenida por el plan y los pagos contractuales realizados por APS a Rothesay Life en los *swaps* de longevidad. El Grupo contabiliza la cartera de activos a su valor razonable, mientras que la deuda pública se contabiliza a sus precios de mercado y los *swaps* se contabilizan según sus flujos de efectivo estimados futuros descontados.

Durante el año 2011, APS contrató un *swap* de longevidad con Rothesay Life que cubre otro 21% (2022: 21%) de los pasivos de pensiones relacionados con la misma lista consensuada de beneficiarios que el contrato de 2010. En virtud del *swap* de longevidad, con el fin de reducir el riesgo de longevidad a largo plazo, APS realiza un pago fijo a Rothesay Life mensualmente en función de las hipótesis sobre mortalidad vigentes al inicio del contrato, mientras que Rothesay Life realiza un pago mensual a APS que recoge los pagos mensuales efectivos de prestaciones a los beneficiarios. Estos flujos de efectivo se liquidan en base neta cada mes. Si los pensionistas viven más de lo previsto al inicio del *swap* de longevidad, Rothesay Life realizará pagos al plan para compensar los costes adicionales derivados de los pagos a los pensionistas, y si estos no viven tanto como se preveía entonces el plan realizará pagos a Rothesay Life. El Grupo contabiliza el *swap* de longevidad a su valor razonable, determinado en función de los flujos de efectivo estimados futuros descontados.

- Póliza de seguro - 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 tan solo una prestación equivalente a pensión y estuvieran vivos el 1 de octubre de 2018. No están cubiertas las prestaciones que comiencen a abonarse por jubilaciones posteriores al 31 de marzo de 2018. El contrato cubre prestaciones a abonar a partir del 1 de octubre de 2018. La póliza cubre aproximadamente el 60% de todas las prestaciones que APS prevé abonar en el futuro.

iv Efecto del techo de activos

A la hora de valorar los activos de prestación definida de cada plan, el Grupo limita dicha medición a la cifra más baja entre el superávit de cada plan o el respectivo techo de activos. El techo de activos representa el valor actual de las prestaciones económicas disponibles en forma de devolución o reducción de las aportaciones futuras una vez se abonen al plan. El Grupo ha determinado que la recuperabilidad de dichos superávits, incluidos los requisitos mínimos de financiación, estará sujeta a una retención en Reino Unido, a pagar por el Administrador, a un tipo del 35%.

Como se indica en la nota 34a, las aportaciones futuras confirmadas al pago del déficit de NAPS se tratan como requisitos mínimos de financiación de acuerdo con la NIC 19 y no se reconocen como parte de los activos o pasivos del plan. El Grupo ha determinado que, en el momento de la liquidación del plan, si este presenta superávit una vez incorporados los requisitos mínimos de financiación, entonces se podrá disponer de este superávit como devolución o como reducción de las aportaciones futuras después de que hayan sido abonadas al plan. La recuperación de dichos importes está sujeta a retención en Reino Unido a pagar por el Administrador. A la hora de valorar la recuperabilidad del superávit de cada plan, el Grupo limita dicha medición a la cifra más baja entre el superávit de cada plan o el respectivo techo de activos. El techo de activos representa el valor actual de las prestaciones económicas disponibles en el momento de liquidar el plan, menos la retención a cuenta del 35%, a pagar por el Administrador en Reino Unido.

A continuación, figura una conciliación del efecto del techo de activos empleado para calcular el superávit irrecuperable según la NIC 19 en APS y NAPS:

Millones de euros	2023	2022
A 1 de enero	1.248	1.247
Gastos por intereses	59	23
Revaluaciones	(583)	14
Movimientos por cambio de divisas	11	(36)
A 31 de diciembre	735	1.248

El 22 de noviembre de 2023, el Gobierno británico anunció su intención de reducir del 35% al 25% el tipo de retención a cuenta aplicable en caso de liquidación de los planes de pensiones. Si bien este cambio no se había promulgado de forma sustantiva en la fecha de cierre y, por tanto, no se refleja en las cifras anteriores, si el tipo de retención fiscal se hubiera reducido al 25% a 31 de diciembre de 2023, la consecuencia habría sido reducir el efecto del techo de activos en 210 millones de euros, hasta situarlo en 525 millones de euros, con el correspondiente aumento del activo neto por prestaciones a los empleados.

34 Obligaciones por prestaciones al personal *continuación***d Valor actual de los pasivos de los planes****i Movimientos en los pasivos afectos a los 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	2023	2022
A 1 de enero	20.292	31.622
Coste del servicio actual	1	2
Gastos por intereses	952	584
Revaluaciones – supuestos financieros ¹	314	(10.476)
Revaluaciones – supuestos demográficos	55	(202)
Revaluaciones de pérdidas por experiencia	430	627
Prestaciones pagadas	(1.065)	(1.301)
Aportaciones de empleados	8	6
Movimientos por cambio de divisas	252	(570)
A 31 de diciembre	21.239	20.292

1 Dentro de las revaluaciones de los supuestos financieros se incluye un importe de 670 millones de euros (2022: aumento de 10.299 millones de euros) que aumenta los pasivos de los planes relacionados con cambios en las tasas de descuento y de 356 millones de euros (2022: aumento de 177 millones de euros) que reduce los pasivos de los planes relacionados con cambios en las tasas de inflación.

ii Supuestos sobre las obligaciones de los planes

Los principales supuestos que se usaron para determinar las valoraciones según la NIC 19 fueron los siguientes:

Porcentaje anual	2023			2022		
	APS	NAPS	Otros planes ⁴	APS	NAPS	Otros planes ⁴
Tasa de descuento ¹	4,50	4,55	1,0 - 7,1	4,85	4,80	0,8 - 7,2
Tasa de incremento del salario pensionable ²	3,20	-	2,0 - 5,0	3,40	-	2,0 - 6,0
Tasa de incremento de pensiones en curso de pago ³	3,20	2,65	0,7 - 3,4	3,40	2,80	0,3 - 3,0
Inflación (Índice de Precios Minoristas)	3,20	3,00	2,2 - 2,9	3,40	3,20	2,2 - 3,1
Inflación (Índice de Precios al Consumo)	2,65	2,65	2,0 - 2,5	2,80	2,80	2,0 - 2,6

- 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, que refleja aumentos de la inflación, estará en línea con los incrementos del índice de precios minoristas de Reino Unido (RPI).
- 3 Se ha asumido que la tasa de incremento en los pagos de pensiones, que refleja aumentos en la inflación, estará en línea con el CPI para NAPS y con el RPI para APS a 31 de diciembre de 2023.
- 4 La tasa de incremento de los gastos de asistencia sanitaria para los planes con sede en Estados Unidos, que se basa en tendencias médicas, se supone del 7,00%, reduciéndolas hasta el 5,00% a lo largo de seis años (2022: 6,25% hasta el 5,00% en cinco años).

Las cifras de longevidad actuales que subyacen a los datos de pasivos de planes son las siguientes:

Supuestos de mortalidad	2023	2022
Esperanza de vida a la edad de 60 años para:		
• un varón que tiene actualmente 60 años	27,5	27,9
• un varón que tiene actualmente 40 años	28,8	29,1
• una mujer que tiene actualmente 60 años	29,0	29,3
• una mujer que tiene actualmente 40 años	31,2	31,5

Para APS, las tablas de mortalidad se basan en la base de valoración (*Agreed Valuation Basis*, AVB) acordada entre British Airways y los administradores de APS. En el caso de NAPS, las tablas de mortalidad se basan en el análisis realizado a efectos de la valoración trienal de 31 de marzo de 2021. Las futuras mejoras de la mortalidad reflejan el modelo más reciente publicado por la organización *Continuous Mortality Investigation* (CMI) de los actuarios de Reino Unido, en su modelo de 2022. Estas tablas de mortalidad estándar, tanto para APS como para NAPS, incorporan ajustes específicos a las características demográficas de los participantes de los planes, incluido un parámetro de mejora a largo plazo del 1,00% anual (2022: 1,00%).

Para los planes en EE.UU., las tasas de mortalidad se basaron en las tablas de mortalidad MP-2021, incorporando ajustes por el impacto a largo plazo que se espera que el COVID-19 tenga sobre la mortalidad.

A 31 de diciembre de 2023, la duración media ponderada de la obligación de prestación definida era de 9 años en el caso de APS (2022: 10 años) y de 14 años en el caso de NAPS (2022: 15 años). La duración media ponderada de las obligaciones de prestación definida era de 2 a 16 años para otros planes (2022: 3 a 19 años). La duración media ponderada representa una única cifra para el promedio de años durante los cuales se extinguen los flujos de efectivo descontados de la obligación de pago de prestaciones a empleados y depende enormemente de los movimientos de las tasas de descuento mencionadas anteriormente.

iii Análisis de sensibilidad

A la fecha del balance, cambios razonablemente posibles en supuestos de valoración significativos, dejando el resto de supuestos constantes, habrían afectado el valor actual de los pasivos de planes en los importes que se muestran a continuación:

Millones de euros	Incremento de los pasivos del plan		
	APS	NAPS	Otros planes
Tasa de descuento (disminución de 50 puntos básicos) ¹	278	1.020	29
Crecimiento futuro de las pensiones (incremento de 50 puntos básicos) ¹	243	973	5
Tasa de mortalidad futura (incremento de un año en la esperanza de vida)	301	394	22

¹ Las sensibilidades que son menores a las publicadas se pueden interpolar aproximadamente de las sensibilidades anteriores.

Aunque este análisis no tiene en cuenta la distribución completa de los flujos de efectivo previstos en virtud del plan, sí da una idea aproximada de la sensibilidad de los supuestos indicados.

35 Información adicional sobre los flujos de efectivo

a Reconciliación de movimientos de pasivos a flujos de efectivo de las actividades de financiación

Millones de euros	Préstamos bancarios, otros préstamos y pasivos por financiación de activos	Emisión de bonos convertibles	Pasivos por arrendamientos	Derivados para mitigar la volatilidad de los pasivos financieros	Total
Saldo a 1 de enero de 2023	9.760	605	9.619	(71)	19.913
Fondos procedentes de deudas financieras	1.001	-	-	-	1.001
Amortización de deudas financieras	(4.268)	-	-	-	(4.268)
Amortización de pasivos por arrendamientos	-	-	(1.731)	-	(1.731)
Liquidación de instrumentos financieros derivados	-	-	-	(119)	(119)
Total cambios por flujos de efectivo de las actividades de financiación	(3.267)	-	(1.731)	(119)	(5.117)
Intereses pagados	(488)	(9)	(472)	44	(925)
Gasto por intereses	476	9	508	-	993
Nuevos arrendamientos y modificaciones de arrendamientos	-	-	1.315	-	1.315
Movimientos en el valor razonable	-	130	-	322	452
Otros movimientos distintos de efectivo	1	-	(13)	(2)	(14)
Movimientos por cambio de divisas	(102)	-	(259)	6	(355)
Saldo a 31 de diciembre de 2023	6.380	735	8.967	180	16.262

35 Información adicional sobre los flujos de efectivo *continuación*

Millones de euros	Préstamos bancarios, otros préstamos y pasivos por financiación de activos ²	Emisión de bonos convertibles ²	Pasivos por arrendamientos	Derivados para mitigar la volatilidad de los pasivos financieros	Total
Saldo a 1 de enero de 2022	9.217	756	9.637	(136)	19.474
Fondos procedentes de deudas financieras	1.436	-	-	-	1.436
Amortización de deudas financieras	(1.050)	-	-	-	(1.050)
Amortización de pasivos por arrendamientos	-	-	(1.455)	-	(1.455)
Liquidación de instrumentos financieros derivados ¹	-	-	-	1.036	1.036
Total cambios por flujos de efectivo de las actividades de financiación	386	-	(1.455)	1.036	(33)
Intereses pagados ¹	(325)	(9)	(422)	(7)	(763)
Gasto por intereses	368	9	464	-	841
Nuevos arrendamientos y modificaciones de arrendamientos	-	-	1.017	-	1.017
Movimientos en el valor razonable	-	(151)	-	(990)	(1.141)
Otros movimientos distintos de efectivo	11	-	(37)	-	(26)
Movimientos por cambio de divisas	103	-	415	26	544
Saldo a 31 de diciembre de 2022	9.760	605	9.619	(71)	19.913

1 La conciliación de 2022 incluye una reclasificación de 7 millones de euros de Liquidación de instrumentos financieros derivados a Intereses pagados para reflejar la pérdida por liquidación surgida en los derivados de tipos de interés designados en relaciones de cobertura. La reclasificación de la pérdida de liquidación coincide con la clasificación dentro de Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación en el Estado de flujos de efectivo.

2 La conciliación de 2022 incluye una reclasificación para ajustarse a la presentación de 2023, en virtud de la cual la emisión de bonos convertibles con vencimiento en 2028 se ha consignado por separado de la categoría Préstamos bancarios, otros préstamos y pasivos por financiación de activos. La reclasificación dio lugar a un importe de 735 millones de euros y 605 millones de euros registrados dentro de la emisión de bonos convertibles con vencimiento en 2028 a 1 de enero de 2022 y 31 de diciembre de 2022, respectivamente.

b Reconciliación de movimientos en provisiones incluidos en los Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación

Millones de euros	2023	2022
Saldo de apertura de provisiones	3.548	2.999
Altas no monetarias registradas en el beneficio de explotación	862	896
Reversiones no monetarias de importes no utilizados registradas en el beneficio de explotación	(133)	(137)
Otros importes no monetarios registrados en el beneficio de explotación	4	27
Liquidaciones de efectivo relacionadas con provisiones de explotación	(496)	(323)
Movimientos en provisiones registrados en los flujos de efectivo netos de las actividades de explotación	237	463
Movimientos en provisiones registrados en Otro resultado global	24	(69)
Movimientos en otras partidas del Balance de situación	(6)	(15)
Diferencias de cambio no realizadas procedentes de provisiones registradas en el beneficio de explotación	(68)	127
Liquidación no monetaria de los derechos de emisión	(98)	(10)
Movimientos en provisiones registrados en la Cuenta de resultados fuera del beneficio de explotación	103	53
Saldo de cierre de provisiones (nota 27)	3.740	3.548

c Otras partidas incluidas en los Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación

Millones de euros	2023	2022
Pagos basados en acciones no monetarios liquidados mediante instrumentos de patrimonio	50	36
Ineficiencia reconocida en la contabilidad de coberturas	6	17
Movimientos no monetarios en instrumentos financieros derivados y no derivados	16	45
Liquidación de derivados de tipos de interés	44	(7)
Otros	(5)	(15)
	111	76

d Detalles de la adquisición de inmovilizado material y activos intangibles dentro de los Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión

Millones de euros	2023	2022
Compra de inmovilizado material – flota	2.715	3.146
Compra de inmovilizado material – otros	193	132
Compra de activos intangibles – derechos de emisión	264	360
Compra de activos intangibles – otros	372	237
	3.544	3.875

e Detalles de los flujos de efectivo procedentes de operaciones de arrendamiento presentados en el Estado de flujos de efectivo

Millones de euros	2023	2022
<i>Flujos de efectivo procedentes de operaciones que dan lugar al reconocimiento de pasivos por arrendamiento</i>		
Salidas de efectivo totales procedentes de pasivos por arrendamiento – aeronaves	(2.076)	(1.699)
Salidas de efectivo totales procedentes de pasivos por arrendamiento – otros	(127)	(178)
Entradas de efectivo totales procedentes de operaciones de venta y posterior arrendamiento – aeronaves	826	718
<i>Flujos de efectivo procedentes de operaciones que no dan lugar al reconocimiento de pasivos por arrendamiento</i>		
Salidas de efectivo totales procedentes de arrendamientos de corta duración, de activos de bajo valor y de pagos por arrendamiento variables	(25)	(41)
Entradas de efectivo totales procedentes del reconocimiento de pasivos por financiación de activos	(999)	1.424
Salidas de efectivo totales procedentes de pasivos por financiación de activos	(416)	(292)

36 Transacciones con partes vinculadas

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

Millones de euros	2023	2022
Ventas de bienes y servicios		
Ventas a empresas asociadas ¹	5	5
Ventas a accionistas significativos ²	261	141
Compras de bienes y servicios		
Compras a empresas asociadas ³	72	61
Compras a accionistas significativos ²	131	113
Partidas por cobrar de partes vinculadas		
Importes por cobrar de empresas asociadas ⁴	18	13
Importes debidos por accionistas significativos ⁵	136	25
Cuentas por pagar a partes vinculadas		
Importes por pagar a empresas asociadas ⁶	6	-
Importes debidos a accionistas significativos ⁵	12	26

1 Ventas a empresas asociadas: consistieron fundamentalmente en servicios de aerolínea a Dunwoody Airline Services (Holding) Limited (Dunwoody) por importe de 4 millones de euros (2022: 4 millones de euros) y 1 millón de euros (2022: 1 millón de euros) a Serpista, S.A. y Multiservicios Aeroportuarios, S.A.

2 Ventas y compras a accionistas significativos: relacionados principalmente con Qatar Airways (Q.C.S.C.) por servicios interlínea, la compra de capacidad de carga, la prestación de servicios de mantenimiento y los ingresos por ceder la licencia de la marca Avios.

3 Compras a empresas asociadas: consistieron principalmente en 41 millones de euros (2022: 35 millones de euros) por servicios auxiliares aeroportuarios contratados a Multiservicios Aeroportuarios, S.A., 13 millones de euros (2022: 14 millones de euros) por servicios de handling recibidos de Dunwoody y 17 millones de euros (2022: 13 millones de euros) en servicios de mantenimiento recibidos de Serpista, S.A.

4 Cantidades adeudadas por empresas asociadas: consistieron principalmente en 17 millones de euros de un préstamo a largo plazo concedido a LanzaJet, Inc. (2022: 12 millones de euros) y de 1 millón de euros por servicios prestados a Multiservicios Aeroportuarios, S.A., Serpista, S.A., Dunwoody, Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves, Ibeica, S.A., Empresa Logística de Carga Aérea, S.A., Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago, EFC, S.A. y Viajes AME, S.A.U. (2022: 1 millón de euros).

5 Importes debidos por y a accionistas significativos: relacionados con Qatar Airways (Q.C.S.C.).

6 Cantidades adeudadas a empresas asociadas: consiste principalmente en 2 millones de euros de mantenimiento de equipos aeroportuarios a Serpista, S.A. (2022: cero euros) y 3 millones de euros de servicios aeroportuarios auxiliares a Multiservicios Aeroportuarios, S.A. y Dunwoody (2022: cero euros).

36 Transacciones con partes vinculadas *continuación*

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, British Airways incurrió en ciertos gastos relacionados con 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 1 millón de euros (2022: 2 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 las actividades de las compañías operadoras de transporte aéreo y de fidelización, incluida la provisión de servicios de aerolíneas y servicios relacionados y servicios de fidelización. Todas estas transacciones se realizan en condiciones de mercado.

Durante 2022, el Grupo renovó su contrato de canje de moneda de fidelización con Qatar Airways (Q.C.S.C.), por el que los Avios pueden canjearse por puntos de Privilege Club, el programa de fidelización de Qatar Airways (Q.C.S.C.). Además, al renovar el acuerdo, IAG Loyalty autorizó el uso de la marca Avios dentro de Privilege Club.

Durante 2023, el Grupo concedió un préstamo de accionista a largo plazo de 5 millones de euros (5 millones de dólares estadounidenses) a Lanzajet, Inc. además del préstamo de accionista a largo plazo inicial de 12 millones de euros (14 millones de dólares estadounidenses) concedido a LanzaJet, Inc. en 2022. LanzaJet, Inc. es una sociedad que está especializada en la fabricación de combustibles sostenibles de aviación en la que el Grupo posee una participación accionarial del 16,7%, clasificada como una inversión en empresas asociadas y presentada en el epígrafe Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación del Balance de situación.

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, el Grupo no dotó ninguna provisión para pérdidas crediticias previstas en relación con importes adeudados por partes vinculadas (2022: 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 2023, el único accionista significativo que tenía el Grupo era Qatar Airways (Q.C.S.C.).

A 31 de diciembre de 2023 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 (2022: cero euros).

Retribución del Consejo de Administración y del Comité de Dirección

La remuneración del Consejo de Administración y del Comité de Dirección, en 2023 y 2022 es la siguiente:

Millones de euros	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
	2023	2022
Salario base, honorarios y prestaciones		
Consejo de Administración		
Beneficios a corto plazo	4	4
Pagos basados en acciones	1	1
Comité de Dirección		
Beneficios a corto plazo	15	15
Pagos basados en acciones	-	2

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, el Consejo de Administración incluye la remuneración de un Consejero Ejecutivo (31 de diciembre de 2022: un Consejero Ejecutivo). El Comité de Dirección incluye la remuneración de 14 miembros (31 de diciembre de 2022: 14 miembros), y excluye la remuneración del único Director Ejecutivo.

La Sociedad proporciona seguros de vida al Consejero Ejecutivo y a todos los miembros del Comité de Dirección. En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023 la obligación de la Sociedad era de 45.000 euros (2022: 38.000 euros).

A 31 de diciembre de 2023 el valor total de las pensiones devengadas cubiertas por planes de prestación definida correspondientes a los actuales miembros del Comité de Dirección ascendía a 4 millones de euros (2022: 5 millones de euros).

A 31 de diciembre de 2023, no existían préstamos ni operaciones de crédito pendientes de amortizar con Consejeros o ejecutivos del Grupo (2022: cero euros).

37 Cambio en la presentación del Estado de flujos de efectivo

En el transcurso de 2023, el Grupo ha introducido una serie de cambios en la presentación de su Estado de flujos de efectivo. Estos cambios se han aplicado retroactivamente al Estado de flujos de efectivo y se detallan a continuación.

Ganancia neta por venta de inmovilizado material

Anteriormente, las ganancias/pérdidas por venta de inmovilizado material se registraban en la Cuenta de resultados dentro de Otros ingresos no operativos. Con arreglo a la presentación actualizada, la (Ganancia)/pérdida neta por venta de inmovilizado material se presenta por separado en la Cuenta de resultados y se incluye en el Beneficio de explotación. En consecuencia, se ha actualizado el Beneficio de explotación incluido en Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación. Para más información, véase la nota 2.

Diferencias de cambio no realizadas

Anteriormente, todas las ganancias/pérdidas no realizadas en moneda extranjera que surgían en el Estado de flujos de efectivo se registraban dentro de las Diferencias netas por cambio de divisas. Con arreglo a la presentación actualizada, las Diferencias netas por cambio de divisas se han modificado para incluir únicamente aquellas diferencias de cambio no realizadas derivadas de la reconversión de los saldos iniciales de efectivo y activos líquidos equivalentes, mientras que las diferencias de cambio no realizadas derivadas de las actividades de explotación del capital circulante se presentan dentro de los Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación.

Otros flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación

Anteriormente, los movimientos en los saldos del capital circulante se presentaban agregados entre los activos y los pasivos del capital circulante. En la presentación actualizada, los saldos del capital circulante se han desglosado por su naturaleza para permitir una mayor visibilidad en cuanto a los impactos de los flujos de efectivo asociados a estos saldos. No se han producido cambios en el movimiento total del capital circulante.

Además, anteriormente el Grupo presentaba los movimientos distintos de efectivo de las provisiones combinados con otros movimientos distintos de efectivo. En la presentación actualizada, estas partidas se han separado en partidas individuales dentro del Estado de flujos de efectivo.

37 Cambio en la presentación del Estado de flujos de efectivo *continuación*

La siguiente tabla resume el impacto de los cambios de presentación en el Estado de flujos de efectivo para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022:

Estado de flujos de efectivo (extracto del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022)

Millones de euros	Publicado	Ajuste - Ganancia neta por venta de inmovilizado material	Ajuste - diferencias de cambio no realizadas	Ajuste - partidas de flujos de efectivo de explotación	Reexpresado
Flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación					
Beneficio de explotación	1.256	22			1.278
Depreciación, amortización y deterioro	2.070				2.070
Ganancia neta por enajenación de inmovilizado material	-	(22)			(22)
Variación del capital circulante	1.884			(1.884)	-
<i>(Aumento)/disminución en deudores comerciales, existencias y otros activos corrientes</i>	(914)			914	-
<i>Aumento/(disminución) en acreedores comerciales y otras cuentas a pagar e ingresos diferidos</i>	2.798			(2.798)	-
Aportaciones del empleador a planes de pensiones	(22)				(22)
Costes de servicio de planes de pensiones	17				17
Pagos relacionados con reestructuración	(81)			81	-
Provisiones y otros movimientos distintos de efectivo	627			(627)	-
Aumento en provisiones	-			463	463
Diferencias de cambio no realizadas	-		19		19
Otros movimientos	-			76	76
Intereses pagados	(824)			7	(817)
Intereses percibidos	42				42
Impuestos pagados	(134)				(134)
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación antes de movimientos en el capital circulante	4.835	-	19	(1.884)	2.970
Aumento en deudores comerciales	-			(660)	(660)
Aumento en existencias	-			(21)	(21)
Aumento en otros deudores y activos corrientes	-			(233)	(233)
Aumento en acreedores	-			886	886
Aumento en ingresos diferidos	-			1.236	1.236
Aumento en otras cuentas a pagar y pasivos corrientes	-			676	676
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación	4.835	-	19	-	4.854
Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión	(3.463)	-	-	-	(3.463)
Flujos de efectivo netos de las actividades de financiación	(56)	-	-	-	(56)
Aumento neto de efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1.316	-	19	-	1.335
Diferencias netas por cambio de divisa	(12)		(19)		(31)
Efectivo y activos líquidos equivalentes a 1 de enero	7.892				7.892
Efectivo y activos líquidos equivalentes al final del ejercicio	9.196	-	-	-	9.196
Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	403	-	-	-	403
Efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados	9.599	-	-	-	9.599

38 Hechos posteriores al cierre de balance

Anulación del Real Decreto-Ley 3/2016 en España

El 18 de enero de 2024, el Tribunal Constitucional de España dictó una sentencia por la que se declaraban inconstitucionales y, en consecuencia, se anulaban varias de las modificaciones introducidas en el impuesto de sociedades como consecuencia de la entrada en vigor del Real Decreto-Ley 3/2016. La anulación del Real Decreto-Ley 3/2016 afecta a las operaciones del Grupo de la siguiente manera:

- *Limitación del uso de pérdidas fiscales negativas históricas*
Con anterioridad a la introducción del Real Decreto-Ley 3/2016, las filiales españolas del Grupo podían compensar hasta el 70% de su base imponible con pérdidas fiscales negativas históricas acumuladas (en la medida en que existieran pérdidas fiscales negativas suficientes para ello). Con la introducción del Real Decreto-Ley 3/2016, esta limitación de pérdidas fiscales negativas aplicadas a la base imponible se redujo al 25%.
- *Deducibilidad fiscal de los deterioros de valor de las inversiones en empresas filiales*
En el caso de que las sociedades hubieran deteriorado sus inversiones en empresas filiales con anterioridad a 2013 y dedujeran fiscalmente dichos deterioros, el Real Decreto-Ley 3/2016 obligaba, con carácter retroactivo, a las sociedades a revertir fiscalmente dichos deterioros, reconociendo el efecto por igual en los cinco ejercicios iniciados a partir del 1 de enero de 2016.

El Grupo no considera que la sentencia del Tribunal Constitucional constituya un hecho posterior al cierre de balance que suponga un ajuste, por lo que el impacto de estos cambios no se refleja en los estados financieros. En la fecha de los presentes estados financieros, sigue existiendo incertidumbre sobre la aplicación de la anulación del Real Decreto-Ley 3/2016 y, por tanto, sobre la metodología con la que el Grupo, junto con sus asesores fiscales externos, cuantifica los impactos de dicha anulación. Si el Grupo hubiera reflejado el impacto de la sentencia en los estados financieros a 31 de diciembre de 2023, el impacto habría sido el siguiente:

- *Impacto en el impuesto corriente de la limitación de pérdidas históricas y deducibilidad de deterioros históricos de inversiones para los ejercicios 2016 a 2022*
El Real Decreto Ley 3/2016 limitó el aprovechamiento de pérdidas fiscales negativas de ejercicios anteriores al 25% de los beneficios del ejercicio actual en las sociedades españolas del Grupo. Además, antes de 2013, Iberia deterioró sus empresas filiales en Venezuela. Si la limitación de pérdidas hubiera sido del 70% y el deterioro histórico hubiera sido deducible fiscalmente, el impuesto pagado a las autoridades fiscales españolas habría sido hasta aproximadamente 83 millones de euros inferior. El Grupo espera registrar un ingreso fiscal corriente asociado, con el correspondiente importe a cobrar de las autoridades fiscales españolas. El Grupo está evaluando actualmente los posibles intereses adeudados, en su caso, por las autoridades fiscales españolas derivados de este importe a cobrar.
- *Impacto en el impuesto corriente de la limitación de pérdidas para el ejercicio 2023*
El Grupo mide el gasto por impuesto corriente basándose en la normativa vigente en la fecha en que se devenga el impuesto de sociedades. Con el cambio en la limitación de pérdidas, el Grupo prevé la posibilidad de compensar hasta el 70% de sus beneficios imponibles españoles con pérdidas de ejercicios anteriores para sus impuestos españoles de 2023. Si este límite se hubiera aplicado a 31 de diciembre de 2023, el Grupo prevé una reducción del gasto por impuesto corriente de 2023 de aproximadamente 108 millones de euros.
- *Impacto en el impuesto diferido de la limitación de pérdidas futuras*
El Grupo valora los activos por impuestos diferidos a los tipos impositivos que se espera que sean aplicables cuando se realice el activo correspondiente. Como se detalla en la nota 2, el Grupo utiliza proyecciones de flujos de efectivo futuros durante periodos de hasta diez años para determinar la recuperabilidad de los activos por impuestos diferidos. Con el cambio en la limitación de pérdidas, el Grupo espera poder utilizar una mayor parte de sus pérdidas fiscales históricas dentro de este periodo de diez años. Si el Real Decreto-Ley 3/2016 no se hubiera aplicado a 31 de diciembre de 2023, el Grupo espera que los activos por impuesto diferido del Grupo, atribuibles a pérdidas fiscales y créditos fiscales, hubieran disminuido en aproximadamente 58 millones de euros, con el correspondiente cargo en Impuestos en la Cuenta de resultados.

Medidas Alternativas de Rendimiento

Los resultados del Grupo se evalúan usando una serie de Medidas alternativas de rendimiento (MAR), algunas de las cuales han sido identificadas como indicadores clave de rendimiento del Grupo. Estos indicadores, que no están definidos bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), deben considerarse como adicionales a los indicadores de las NIIF, pueden diferir de las definiciones establecidas por organismos reguladores que aplican al Grupo y pueden diferir de medidas nombradas de manera parecida y presentadas por otras compañías. En la sección Indicadores clave de rendimiento se ofrece más información sobre por qué se utilizan estas MAR. Se utilizan para medir el resultado de la estrategia del Grupo basado en los imperativos estratégicos del Grupo de: Fortalecer nuestro *core*; impulsar el crecimiento de los beneficios a través de negocios poco intensivos en capital; y operar dentro de un marco financiero y de sostenibilidad reforzado.

Durante 2023, el Grupo ha sustituido la medida del Flujo de caja libre apalancado por la medida del Flujo de caja libre. La medida del Flujo de caja libre representa la capacidad de generación de efectivo del Grupo para respaldar las operaciones y mantener sus activos de capital. El Grupo tiene en cuenta esta medida a la hora de tomar decisiones de inversión y de capital. Además, el Grupo ha añadido una MAR relativa a los Costes de propiedad del Grupo para permitir una mejor comprensión de cómo los activos de capital del Grupo contribuyen al resultado de explotación en cada periodo contable. Aparte del cambio mencionado anteriormente, el Grupo no ha introducido ningún cambio en su comunicación o tratamiento de las MAR con respecto a las expuestas en el Informe y cuentas anuales para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022.

A continuación, figura la definición de cada MAR, así como una conciliación al indicador más similar conforme a las NIIF.

a Beneficio después de impuestos antes de partidas excepcionales

Las partidas excepcionales son aquellas que, en opinión del Consejo y de la dirección, deben presentarse de forma separada dados su tamaño o incidencia para complementar la comprensión de los resultados financieros de la entidad. El Comité de Dirección del Grupo emplea los resultados financieros antes de partidas excepcionales para evaluar el rendimiento operativo y para la toma de decisiones estratégicas, financieras y operativas, y externamente analistas e inversores los utilizan para evaluar el rendimiento del Grupo entre periodos contables y frente a otras compañías.

Aunque no se han registrado partidas excepcionales durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, las partidas excepcionales registradas durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022 incluyen: cambios significativos en los planes de flota a largo plazo que resultan en la reversión del deterioro de activos de flota y reembolsos legales.

La siguiente tabla ofrece una conciliación entre la Cuenta de resultados estatutaria y la Cuenta de resultados antes de partidas excepcionales del Grupo:

Millones de euros	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre					
	Estatutario 2023	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales 2023	Estatutario 2022 ¹	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales 2022 ¹
Ingresos de pasaje	25.810	-	25.810	19.458	-	19.458
Ingresos de carga	1.156	-	1.156	1.615	-	1.615
Otros ingresos	2.487	-	2.487	1.993	-	1.993
Total ingresos	29.453	-	29.453	23.066	-	23.066
Gastos de personal	5.423	-	5.423	4.647	-	4.647
Gastos de combustible y derechos de emisión	7.557	-	7.557	6.120	-	6.120
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	3.849	-	3.849	2.971	-	2.971
Tasas de aterrizaje y de navegación	2.308	-	2.308	1.890	-	1.890
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	2.509	-	2.509	2.101	-	2.101
Propiedad, TI y otros gastos ²	1.058	-	1.058	950	(23)	973
Gastos comerciales	1.155	-	1.155	920	-	920
Depreciación, amortización y deterioro ³	2.063	-	2.063	2.070	(8)	2.078
Ganancia neta por venta de inmovilizado material ¹	(2)	-	(2)	(22)	-	(22)
Diferencias de cambio	26	-	26	141	-	141
Gastos totales de explotación	25.946	-	25.946	21.788	(31)	21.819
Beneficio de explotación	3.507	-	3.507	1.278	31	1.247
Gastos financieros	(1.113)	-	(1.113)	(1.017)	-	(1.017)
Ingresos financieros	386	-	386	52	-	52
Variación neta en el valor razonable de instrumentos financieros	(11)	-	(11)	81	-	81
Ingreso financiero neto correspondiente a pensiones	103	-	103	26	-	26
Ingreso/(gasto) neto por conversión de moneda extranjera	176	-	176	(115)	-	(115)
Otros ingresos no operativos ¹	8	-	8	110	-	110
Gastos totales no operativos netos	(451)	-	(451)	(863)	-	(863)
Beneficio antes de impuestos	3.056	-	3.056	415	31	384
Impuestos	(401)	-	(401)	16	(2)	18
Beneficio después de impuestos	2.655	-	2.655	431	29	402

1 Los resultados de 2022 incluyen una reclasificación para ajustarse a la presentación del ejercicio actual de la Ganancia neta por venta de inmovilizado material. No hay impacto en el Beneficio después de impuestos. Para más información véase la nota 2.

El razonamiento para cada partida excepcional se detalla a continuación.

2 Reversión parcial de la multa histórica

El ingreso excepcional de 23 millones de euros para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022 se origina en la anulación parcial de la multa, más los intereses devengados, impuesta inicialmente en 2010 por la Comisión Europea a British Airways por su implicación en prácticas anticompetitivas en el sector del transporte aéreo de carga y que se había reconocido como un gasto excepcional. El ingreso excepcional se ha registrado en el epígrafe de Propiedad, TI y otros gastos en la Cuenta de resultados, sin dar lugar a un gasto fiscal. La entrada de efectivo asociada a la anulación parcial de la multa se reconoció en 2022.

3 Reversión del deterioro de flota y activos asociados

La reversión de deterioro excepcional por valor de 8 millones de euros para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022 corresponde a seis Airbus A320 de Vueling que habían quedado inmovilizados en el cuarto trimestre de 2020 y volvieron al servicio en el segundo y tercer trimestre de 2022. La reversión de deterioro excepcional se registró en Activos por derecho de uso en el Balance de situación y en el epígrafe de Depreciación, amortización y deterioro en la Cuenta de resultados.

No ha habido impacto en los flujos de efectivo, y el gasto fiscal asociado al reconocimiento de la reversión del deterioro fue de 2 millones de euros.

Medidas Alternativas de Rendimiento *continuación*

La siguiente tabla ofrece una conciliación entre la cuenta de resultados resumida estatutaria y la cuenta de resultados resumida alternativa antes de partidas excepcionales por segmento operativo para los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2023 y 2022:

Millones	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023														
	British Airways (£)			British Airways (€)			Iberia			Vueling			Aer Lingus		
	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales
Ingresos de pasaje	12.668	-	12.668	14.558	-	14.558	5.262	-	5.262	3.181	-	3.181	2.209	-	2.209
Ingresos de carga	757	-	757	869	-	869	275	-	275	-	-	-	55	-	55
Otros ingresos	898	-	898	1.032	-	1.032	1.421	-	1.421	17	-	17	10	-	10
Total ingresos	14.323	-	14.323	16.459	-	16.459	6.958	-	6.958	3.198	-	3.198	2.274	-	2.274
Gastos de personal	2.577	-	2.577	2.960	-	2.960	1.284	-	1.284	399	-	399	471	-	471
Gasto de combustible y derechos de emisión	3.825	-	3.825	4.395	-	4.395	1.496	-	1.496	907	-	907	639	-	639
Costes de propiedad	1.015	-	1.015	1.166	-	1.166	411	-	411	256	-	256	150	-	150
Gastos asociados a proveedores	5.475	-	5.475	6.288	-	6.288	2.827	-	2.827	1.240	-	1.240	789	-	789
Gastos totales de explotación	12.892	-	12.892	14.809	-	14.809	6.018	-	6.018	2.802	-	2.802	2.049	-	2.049
Beneficio de explotación	1.431	-	1.431	1.650	-	1.650	940	-	940	396	-	396	225	-	225
Margen de explotación (%)	10,0%		10,0%				13,5%		13,5%	12,4%		12,4%	9,9%		9,9%

Millones	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023					
	IAG Loyalty (£)			IAG Loyalty (€)		
	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales
Ingresos de pasaje	837	-	837	961	-	961
Otros ingresos	455	-	455	524	-	524
Total ingresos	1.292	-	1.292	1.485	-	1.485
Gastos de personal	61	-	61	70	-	70
Costes de propiedad	10	-	10	11	-	11
Gastos asociados a proveedores	941	-	941	1.083	-	1.083
Gastos totales de explotación	1.012	-	1.012	1.164	-	1.164
Beneficio de explotación	280	-	280	321	-	321
Margen de explotación (%)	21,7%		21,7%			

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022¹

Millones	British Airways (£)			British Airways (€)			Iberia			Vueling			Aer Lingus		
	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales
Ingresos de pasaje	9.215	-	9.215	10.790	-	10.790	4.042	-	4.042	2.584	-	2.584	1.679	-	1.679
Ingresos de carga	1.060	-	1.060	1.245	-	1.245	347	-	347	-	-	-	80	-	80
Otros ingresos	755	-	755	886	-	886	1.122	-	1.122	14	-	14	10	-	10
Total ingresos	11.030	-	11.030	12.921	-	12.921	5.511	-	5.511	2.598	-	2.598	1.769	-	1.769
Gastos de personal	2.100	-	2.100	2.464	-	2.464	1.161	-	1.161	370	-	370	393	-	393
Gasto de combustible y derechos de emisión	2.929	-	2.929	3.432	-	3.432	1.313	-	1.313	739	-	739	539	-	539
Costes de propiedad ¹	1.081	-	1.081	1.268	-	1.268	364	-	364	206	(8)	214	134	-	134
Gastos asociados a proveedores	4.595	(19)	4.614	5.391	(23)	5.414	2.284	-	2.284	1.088	-	1.088	646	-	646
Gastos totales de explotación ¹	10.705	(19)	10.724	12.555	(23)	12.578	5.122	-	5.122	2.403	(8)	2.411	1.712	-	1.712
Beneficio de explotación ¹	325	19	306	366	23	343	389	-	389	195	8	187	57	-	57
Margen de explotación (%) ¹	2,9%		2,8%				7,1%		7,1%	7,5%		7,2%	3,2%		3,2%

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

Millones	IAG Loyalty (£)			IAG Loyalty (€)		
	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales
Ingresos de pasaje	569	-	569	676	-	676
Otros ingresos	274	-	274	325	-	325
Total ingresos	843	-	843	1.001	-	1.001
Gastos de personal	50	-	50	56	-	56
Costes de propiedad	7	-	7	8	-	8
Gastos asociados a proveedores	546	-	546	655	-	655
Gastos totales de explotación	603	-	603	719	-	719
Beneficio de explotación	240	-	240	282	-	282
Margen de explotación (%)	28,4%		28,4%			

1 La información por segmentos de 2022 se ha reexpresado por la reclasificación para ajustarse a la presentación del ejercicio actual de la Ganancia neta por venta de inmovilizado material.

b Beneficio ajustado por acción ^(ICR)

El beneficio ajustado está basado en los resultados antes de partidas excepcionales, después de impuestos y ajustados por el beneficio atribuible a los accionistas de la sociedad dominante 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	2023	2022
Beneficio después de impuestos atribuible a accionistas de la sociedad dominante	a	2.655	431
Partidas excepcionales	a	-	29
Beneficio después de impuestos atribuible a accionistas de la sociedad dominante antes de partidas excepcionales		2.655	402
Impacto de los bonos convertibles en la Cuenta de resultados	11	15	(104)
Beneficio ajustado		2.670	298
Número medio ponderado de acciones ordinarias emitidas utilizado para el beneficio básico por acción	11	4.933	4.958
Número medio ponderado de acciones ordinarias utilizado para el beneficio diluido por acción	11	5.277	5.344
Beneficio básico por acción (céntimos de €)		53,8	8,7
Beneficio básico por acción antes de partidas excepcionales (céntimos de €)		53,8	8,1
Beneficio ajustado por acción antes de partidas excepcionales (céntimos de €)		50,6	5,6

c Costes de propiedad

Los costes de propiedad representan el impacto en la cuenta de resultados de la compra histórica de activos de capital y se definen como la depreciación, amortización y deterioro, tanto del inmovilizado material como de los activos intangibles y la pérdida/(ganancia) neta por venta de inmovilizado material. El Grupo considera que esta medida es útil para que los usuarios de los estados financieros comprendan el impacto de los activos de capital en la obtención del resultado de explotación del Grupo.

Millones de euros	2023	2022
Depreciación, amortización y deterioro	2.063	2.070
Ganancia neta por venta de inmovilizado material	(2)	(22)
Costes de propiedad	2.061	2.048

d Costes unitarios de aerolínea excluyendo el combustible por AKO

El Grupo hace un seguimiento de los costes unitarios de aerolínea (por asientos-kilómetro ofertados (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 excluyendo el combustible. Dentro de los costes excluyendo 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 excluyendo el combustible por AKO se definen como los gastos totales de explotación 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.

Millones de euros	Nota	2023 Publicado	Ajuste por tipos de cambio constantes	2023 a tipos de cambio constantes	2022 ¹
Gastos totales de explotación ¹	a	25.946	408	26.354	21.788
Más: Partidas excepcionales de gastos de explotación	a	-		-	(31)
Menos: Gastos de combustible y derechos de emisión	a	7.557	6	7.563	6.120
Costes excluido el combustible ¹		18.389	402	18.791	15.699
Menos: Costes específicos no relacionados con vuelos ¹		2.141	68	2.209	1.716
Costes de aerolínea excluyendo el combustible		16.248	334	16.582	13.983
Asientos-kilómetro ofertados (AKO) (millones)		323.111		323.111	263.592
Costes unitarios de aerolínea excluyendo el combustible por AKO (céntimos de €)		5,03		5,13	5,30

1 Los resultados de 2022 incluyen una reclasificación para ajustarse a la presentación del ejercicio actual de la Ganancia neta por venta de inmovilizado material.

e Flujo de caja libre ^(ICR)

El flujo de caja libre representa el efectivo generado por los negocios y se define como los flujos de efectivo netos de las actividades de explotación tomado del Estado de flujos de efectivo, menos los flujos de efectivo relacionados con la adquisición de inmovilizado material y activos intangibles registrado en los flujos de efectivo netos de las actividades de inversión tomado del Estado de flujos de efectivo. El Grupo considera que esta medida resulta útil a los usuarios de los estados financieros a la hora de comprender la capacidad de generación de efectivo del Grupo que está disponible para respaldar las operaciones y mantener los activos de capital.

Millones de euros	2023	2022
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación	4.864	4.854
Adquisición de inmovilizado material y activos intangibles	(3.544)	(3.875)
Flujo de caja libre	1.320	979

f Deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales ^(ICR)

Para complementar el endeudamiento total presentado de conformidad con las NIIF, el Grupo analiza el ratio deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales para evaluar su nivel de deuda neta 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 en base a indicadores tanto internos como externos de analistas de mercado e inversores.

La deuda neta se define como la deuda financiera a largo plazo (corriente y no corriente), menos el efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados a corto plazo. La deuda neta excluye los acuerdos de financiación de la cadena de suministros que se clasifican dentro de acreedores comerciales (nota 23).

El EBITDA antes de partidas excepcionales se define como el resultado de explotación antes de partidas excepcionales, intereses, impuestos, depreciación, amortización y deterioro.

El Grupo considera que esta medida 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. Indica la rentabilidad del Grupo y de los flujos de efectivo de explotación principales que genera el modelo de negocio.

Millones de euros	Nota	2023	2022 ¹
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	26	16.082	19.984
Menos: Efectivo y activos líquidos equivalentes	22	5.441	9.196
Menos: Otros depósitos remunerados a corto plazo	22	1.396	403
Deuda neta		9.245	10.385
Beneficio de explotación ¹	a	3.507	1.278
Más: Depreciación, amortización y deterioro	a	2.063	2.070
EBITDA		5.570	3.348
Más: Partidas excepcionales (excluidas aquellas registradas en Depreciación, amortización y deterioro)	a	-	(23)
EBITDA antes de partidas excepcionales		5.570	3.325
Deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales (veces)		1,7	3,1

1 Los resultados de 2022 incluyen una reclasificación para ajustarse a la presentación del ejercicio actual de la Ganancia neta por venta de inmovilizado material.

g Rentabilidad sobre el capital invertido ^(ICR)

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. La RoIC se define como el EBITDA antes de partidas excepcionales menos la depreciación de la flota ajustada por la inflación, la depreciación del otro inmovilizado material y la amortización de los activos intangibles de software, dividido entre el capital invertido medio, y se expresa como porcentaje.

El capital invertido se define como la media del inmovilizado material y los activos intangibles de software durante un periodo de 12 meses, 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 aproximarlos al coste de sustitución de los activos asociados.

Millones de euros	Nota	2023	2022 ^{1,2}
EBITDA antes de partidas excepcionales	f	5.570	3.325
Menos: Depreciación de flota multiplicada por un ajuste por inflación		(1.976)	(1.944)
Menos: Depreciación del otro inmovilizado material		(194)	(247)
Menos: Amortización de los activos intangibles de software		(185)	(210)
		3.215	924
Capital invertido			
Valor contable medio de la flota ³	13	16.919	15.717
Menos: Pagos anticipados medios ⁴	13	(993)	(910)
Valor contable de la flota menos pagos por anticipado		15.926	14.807
Ajuste por inflación ⁵		1,18	1,18
		18.811	17.435
Valor neto contable medio del otro inmovilizado material ⁶	13	2.143	2.037
Valor neto contable medio de los activos intangibles de software ⁷	17	737	640
Capital invertido total		21.691	20.112
Rentabilidad sobre el capital invertido		14,8%	4,6%

1 Los resultados de 2022 incluyen una reclasificación para ajustarse a la presentación del ejercicio actual de la Ganancia neta por venta de inmovilizado material.

2 El RoIC de 2022 excluye el efecto del ingreso por importe de 29 millones de euros reconocido en Depreciación, amortización y deterioro en la Cuenta de resultados relacionado con la baja de la contabilidad de coberturas (véase la nota 6 de los estados financieros del Grupo).

3 El valor neto contable medio de las aeronaves se calcula partiendo de un importe de 17.520 millones de euros a 31 de diciembre de 2023 y de 16.317 millones de euros a 31 de diciembre de 2022.

4 El valor neto contable medio de los pagos anticipados se calcula partiendo de un importe de 914 millones de euros a 31 de diciembre de 2023 y de 1.071 millones de euros a 31 de diciembre de 2022.

5 Presentado con dos decimales y calculado usando una tasa de inflación del 1,5% (31 de diciembre de 2022: tasa de inflación del 1,5%) durante la edad media ponderada de la flota a 31 de diciembre de 2023: 11,0 años (31 de diciembre de 2022: 11,3 años).

6 El valor neto contable medio del otro inmovilizado material se calcula partiendo de un importe de 2.256 millones de euros a 31 de diciembre de 2023 y de 2.029 millones de euros a 31 de diciembre de 2022.

7 El valor neto contable medio de los activos intangibles de software se calcula partiendo de un importe de 837 millones de euros a 31 de diciembre de 2023 y de 637 millones de euros a 31 de diciembre de 2022.

h 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 Consejo y el Comité de Dirección de IAG analizan los resultados, incluidos los ingresos y los gastos de explotación, a tipos de cambio constantes. Estos indicadores financieros se calculan a tipos de cambio constantes realizando una nueva conversión de los resultados del ejercicio actual del Grupo a los tipos de cambio del ejercicio anterior. Aunque el Consejo y el Comité de Dirección no creen que estos indicadores sean un sustituto de los indicadores según las NIIF, el Consejo y el Comité de Dirección sí creen 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 explotación 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 periodos contables. Cuando las cifras de 2023 se expresan a tipos de cambio constantes, se han aplicado los tipos de 2022 que se indican a continuación:

Tipos de cambio de divisas extranjeras

	Media ponderada		Cierre	
	2023	2022	2023	2022
Libra esterlina a euro	1,15	1,17	1,16	1,14
Euro a dólar estadounidense	1,09	1,05	1,09	1,06
Libra esterlina a dólar estadounidense	1,26	1,23	1,27	1,21

i Liquidez

El Consejo y el Comité de Dirección supervisan la liquidez para evaluar la resiliencia del Grupo ante acontecimientos adversos e incertidumbre y desarrolla iniciativas de financiación para mantener esta resiliencia.

La liquidez se emplea por parte de analistas, inversores y otros usuarios de los estados financieros como medida de la salud financiera y la resiliencia del Grupo.

La liquidez se define como el Efectivo y otros activos líquidos equivalentes, más los Depósitos remunerados a corto plazo, más las Líneas de financiación generales comprometidas y no dispuestas y las Líneas de financiación específicas para aeronaves comprometidas y no dispuestas.

Millones de euros	Nota	2023	2022
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	22	5.441	9.196
Depósitos remunerados a corto plazo	22	1.396	403
Líneas de financiación generales comprometidas y no dispuestas	29f	4.359	3.231
Líneas de financiación para aeronaves comprometidas y no dispuestas	29f	375	1.116
Descubiertos y otras líneas de crédito	29f	53	53
Total liquidez		11.624	13.999

Inversiones del Grupo

Filiales

British Airways

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
BA and AA Holdings Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Compañía holding	Inglaterra	100 %
BA Call Centre India Private Limited (callBA) F-42, East of Kailash, New-Delhi, 110065	Centro de atención telefónica	India	100 %
BA Cityflyer Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Operaciones de aerolíneas	Inglaterra	100 %
BA Euroflyer Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Operaciones de aerolíneas	Inglaterra	100 %
BA European Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Compañía holding	Inglaterra	100 %
BA Excepted Group Life Scheme Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Seguros de vida	Inglaterra	100 %
BA Healthcare Trust Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Salud	Inglaterra	100 %
BA Holdco Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Compañía holding	Inglaterra	100 %
BA Number One Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Compañía holding	Inglaterra	100 %
BA Number Two Limited IFC 5, St Helier, JE1 1ST	Compañía holding	Jersey	100 %
Bealine Plc Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Inactiva	Inglaterra	100 %
BritAir Holdings Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Compañía holding	Inglaterra	100 %
British Airways (BA) Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Inactiva	Inglaterra	100 %
British Airways 777 Leasing Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Arrendamiento de aviones	Inglaterra	100 %
British Airways Associated Companies Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Compañía holding	Inglaterra	100 %
British Airways Avionic Engineering Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100 %
British Airways Capital Limited Queensway House, Hilgrove Street, St Helier, JE1 1ES	Financiación de aviones	Jersey	100 %
British Airways Holdings B.V. Strawinskylaan 3105, Atrium, Amsterdam, 1077ZX	Compañía holding	Países Bajos	100 %
British Airways Holidays Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Paquetes turísticos	Inglaterra	100 %
British Airways Interior Engineering Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100 %
British Airways Leasing Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Arrendamiento de aviones	Inglaterra	100 %
British Airways Maintenance Cardiff Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100 %
British Airways Pension Trustees (No 2) Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Compañía administradora	Inglaterra	100 %
British Midland Airways Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Antigua aerolínea	Inglaterra	100 %
British Midland Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Inactiva	Inglaterra	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 OGB	Servicios en tierra	Inglaterra	100 %
Overseas Air Travel Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Transporte	Inglaterra	100 %
Speedbird Insurance Company Limited* Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Seguros	Bermudas	100 %
Teleflight Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Centro de atención telefónica	Inglaterra	100 %
British Mediterranean Airways Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Antigua aerolínea	Inglaterra	99 %
Avios Group (AGL) Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Gestión de programas de fidelización de aerolíneas	Inglaterra	86 % ¹

Inversiones del Grupo *continuación*

Iberia

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Compañía Operadora de Corto y Medio Radio Iberia Express, S.A.* Calle Alcañiz 23, 28006, Madrid	Operaciones de aerolíneas	España	100 %
Compañía Explotación Aviones Cargueros Cargosur, S.A. Calle Martínez Villergas 49, 28027, Madrid	Transporte de carga	España	100 %
Iberia LAE México SA de CV Xochicalco 174, Col. Narvarte, Alcaldía Benito Juárez, 03020, Ciudad de México	Asistencia técnica de aviones	México	100 %
Iberia Líneas Aéreas de España, S.A. Operadora* Calle Martínez Villergas 49, 28027, Madrid	Operaciones de aerolíneas y mantenimiento	España	100 % ²
Iberia Operadora UK Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Compañía holding	Inglaterra	100 % ¹
Iberia Tecnología, S.A.* Calle Martínez Villergas 49, 28027, Madrid	Mantenimiento de aviones	España	100 %
Iberia Desarrollo Barcelona, S.L.* Avenida de les Garrigues 38-44, Edificio B, El Prat de Llobregat, 08220, Barcelona	Desarrollo de infraestructuras aeroportuarias	España	75 %
Avios Group (AGL) Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Gestión de programas de fidelización de aerolíneas	Inglaterra	14 % ¹

Aer Lingus

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Aer Lingus (Ireland) Limited Aeropuerto de Dublín, Dublín	Provisión de apoyo de recursos humanos a otras compañías del grupo	República de Irlanda	100 %
Aer Lingus 2009 DCS Trustee Limited Aeropuerto de Dublín, Dublín	Compañía administradora	República de Irlanda	100 %
Aer Lingus Beachey Limited Penthouse Suite, Analyst House, Peel Road, Douglas, IM1 4LZ	Inactiva	Isla de Man	100 %
Aer Lingus Group DAC* Aeropuerto de Dublín, Dublín	Compañía holding	República de Irlanda	100 % ³
Aer Lingus Limited* Aeropuerto de Dublín, Dublín	Operaciones de aerolíneas	República de Irlanda	100 %
Aer Lingus (UK) Limited Aer Lingus Base, Belfast City Airport, Sydenham Bypass, Belfast, Co. Antrim, BT3 9JH	Operaciones de aerolíneas	Irlanda del Norte	100 %
ALG Trustee Limited 33-37 Athol Street, Douglas, IM1 1LB	Compañía 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 %

IAG Loyalty

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 %
IAG Loyalty Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inactiva	Inglaterra	100 %
IAG Loyalty Retail Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Servicios de venta al por menor	Inglaterra	100 %

IAG Cargo

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Cargo Innovations Limited Carrus Cargo Centre, PO Box 99, Sealand Road, London Heathrow Airport, Hounslow, Middlesex, TW6 2JS	Inactiva	Inglaterra	100 %
Zenda Group Limited Carrus Cargo Centre, PO Box 99, Sealand Road, London Heathrow Airport, Hounslow, Middlesex, TW6 2JS	Inactiva	Inglaterra	100 %

Vueling

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Yellow Handling, S.L.U Carrer de Catalunya 83, Viladecans, 08840, Barcelona	Servicios de handling en tierra	España	100 %

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	Inactiva	Inglaterra	100 %
Openskies SASU 3 Rue le Corbusier, 94150, Rungis	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 % ⁴
FLY LEVEL, S.L. Camino de la Muñoza s/n, El Caserío, Iberia Zona Industrial 2, 28042, Madrid	Operaciones de aerolíneas	España	100 %
IAG Cargo Limited* Carrus Cargo Centre, PO Box 99, Sealand Road, London Heathrow Airport, Hounslow, TW6 2JS	Gestión de carga aérea	Inglaterra	100 %
IAG 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 Poland sp z.o.o.* Ul. Opolska 114, Krakow, 31-323	Servicios de TI, financieros y compras	Polonia	100 %
IB Opco Holding, S.L. Calle Martínez Villergas 49, 28027, Madrid	Compañía holding	España	100 % ²
Vueling Airlines, S.A.* Carrer de Catalunya 83, Viladecans, 08840, Barcelona	Operaciones de aerolíneas	España	100 %

* Filiales principales

- El Grupo posee el 100% del capital social nominal y de los derechos económicos en Avios Group (AGL) Limited, mantenidos directamente por British Airways Plc, que posee el 86%, y por Iberia Operadora UK Limited, que posee el 14%.
- El Grupo posee el 49,9% tanto del capital social nominal como 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% tanto del capital social nominal total como del número total de derechos de voto, pertenecen a la sociedad española constituida para implementar la estructura de nacionalidad de Iberia.
- El Grupo posee el 49,75% del número total de derechos de voto y la mayoría de los derechos económicos de Aer Lingus Group DAC. El resto de derechos de voto, que representan el 50,25%, corresponden al *trust* establecido para implementar la estructura de nacionalidad de Aer Lingus.
- 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, están en manos del *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. Carretera Aerocaribbean y Final, Terminal No 5, Aeropuerto de Jose Martí, Wajay, Municipio Boyeros, Ciudad de la Habana	Cuba	50 %
Empresa Logística de Carga Aérea, S.A. Carretera de Wajay km ½, Aeropuerto de Jose Martí, Ciudad de la Habana	Cuba	50 %
Mundiplan Turismo y Ocio S.L. Calle Hermanos García Noblejas 41, 28037, Madrid	España	50 %
Multiservicios Aeroportuarios, S.A. Avenida de Manoterías 46, 2ª planta, 28050, Madrid	España	49 %
Dunwoody Airline Services Limited Building 552 Shoreham Road East, London Heathrow Airport, Hounslow, TW6 3UA	Inglaterra	40 %
Serpista, S.A. Calle Cardenal Marcelo Spinola 10, 28016, Madrid	España	39 %
Air Miles España, S.A. Avenida de Bruselas 20, Alcobendas, 28108, Madrid	España	26,7 %
Inloyalty by Travel Club, S.L.U. Avenida de Bruselas 20, Alcobendas, 28108, Madrid	España	26,7 %
Viajes Ame, S.A.U. Avenida de Bruselas 20, Alcobendas, 28108, Madrid	España	26,7 %
LanzaJet Inc. 520 Lake Cook Road, Suite 680, Deerfield, Illinois, 60015	EE.UU.	16,7 %

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, 28009, Madrid	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)
Air Europa Holdings S.L.¹ Carretera Arenal - Lluçmajor, km 21,5, 07620, Lluçmajor	España	20 %	€	25	-
Servicios de Instrucción de Vuelo, S.L. Camino de la Muñoza s/n, El Caserío, Iberia Zona Industrial 2, 28042, Madrid	España	19,9 %	€	70	6
The Airline Group Limited 5th Floor, Brettenham House South, Lancaster Place, London, WC2N 7EN	Inglaterra	16,7 %	£	241	-
Travel Quinto Centenario, S.A. Calle Alemanes 3, 41004, Sevilla	España	10 %	€	-	-
i6 Group Limited Farnborough Airport, Ively Road, Farnborough, Hampshire, GU14 6XA	Inglaterra	7,4 %	£	2	(2)
Monese Limited Eagle House 163 City Road, London, EC1V 1NR	Inglaterra	4,8 %	£	8	(31)

¹ Los fondos propios y el resultado antes de impuestos de Air Europa Holdings S.L. representan los datos correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022 y se preparan conforme al Plan General Contable de España. El Grupo no tiene acceso a la información financiera salvo la que se publica en los estados financieros estatutarios de la compañía, que se publican tras la autorización de estos estados financieros consolidados.

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 28 de febrero de 2024, declaran que, hasta donde alcanza su conocimiento, las cuentas anuales individuales y consolidadas del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, elaboradas con arreglo a los principios de contabilidad aplicables y en formato único electrónico, 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.

28 de febrero de 2024

Javier Ferrán Larraz
Presidente

Luis Gallego Martín
Consejero Delegado

Giles Agutter

Peggy Bruzelius

Eva Castillo Sanz

Margaret Ewing

Maurice Lam

Heather Ann McSharry

Robin Phillips

Emilio Saracho Rodríguez de Torres

Lucy Nicola Shaw



Informe de Auditoría de International Consolidated Airlines Group, S.A. y sociedades dependientes

(Junto con las cuentas anuales consolidadas e informe de gestión consolidado de International Consolidated Airlines Group, S.A. y sociedades dependientes correspondientes al ejercicio finalizado el 31.12.2023)



KPMG Auditores, S.L.
Edificio Torre de Cristal
Paseo de la Castellana, 259C
28046 Madrid

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

A los accionistas de International Consolidated Airlines Group, S.A. por encargo de la dirección

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 2023, 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 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 2023, así como de sus resultados y flujos de efectivo, todos ellos consolidados, correspondientes al ejercicio 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.



Programas de fidelización de clientes - reconocimiento de ingresos en relación con pasivos por ingresos diferidos (2.712 millones de EUR; 2022: 2.630 millones de EUR) Véase Nota 24 de las cuentas anuales	
<i>Cuestión clave de la auditoría</i>	<i>Cómo se abordó la cuestión en nuestra auditoría</i>
<p>Estimación subjetiva</p> <p>Se realizan estimaciones significativas para determinar las hipótesis aplicadas en el cálculo del número de Avios que no se espera canjear (rotura). Cambios relativamente pequeños en estas hipótesis podrían dar lugar a ajustes significativos en los ingresos y en los ingresos diferidos.</p> <p>El efecto de estas cuestiones es que, como parte de nuestra evaluación de riesgos, determinamos que los pasivos por ingresos diferidos derivados de los programas de fidelización de clientes tienen un alto grado de incertidumbre de estimación, con un rango potencial de resultados razonables mayor que nuestra materialidad para los estados financieros en su conjunto, motivo por el que ha considerado una cuestión clave de nuestra auditoría. Los estados financieros (nota 2b) revelan la sensibilidad estimada por el Grupo.</p>	<p>Nuestros procedimientos incluyeron:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de controles: Comprobar el diseño y la aplicación de los controles en torno al reconocimiento de los ingresos por fidelidad de los clientes y la estimación de la rotura. - Evaluación de los principios: Evaluar la aplicación de las políticas contables del Grupo en el reconocimiento de los ingresos por fidelidad de clientes por referencia a la norma de contabilidad de ingresos. - Aplicación de la metodología: Con la ayuda de especialistas actuariales de KPMG, evaluar los métodos aprobados por la dirección y aplicados por los actuarios corporativos para estimar las futuras tasas de rescate y rotura en el modelo estadístico del Grupo. - Evaluación de las hipótesis: Evaluación de las hipótesis de comportamiento futuro de los clientes basadas en la experiencia pasada y consideración de los cambios en los planes de fidelización, incluidos los cambios en las ofertas de canje y emisiones de los clientes. - Repetición: Con la aplicación de nuestras técnicas de análisis de datos, conciliamos la actividad de Avios con los sistemas operativos e investigamos las desviaciones materiales. - Pruebas de detalle: Sobre la base de una muestra, comprobar el valor de un Avios derivado por el Grupo para diferir los ingresos cuando se emiten inicialmente los puntos. Cotejar la conciliación del balance con las fluctuaciones de la cuenta de resultados, los datos de emisiones y reembolsos, y la posición de Avios al cierre. - Pruebas de detalle: Para los socios emisores de Avios más significativos (incluidos los emisores de tarjetas de crédito), comparación del importe de Avios emitidos según los registros contables del Grupo con los importes según las confirmaciones que obtuvimos directamente de los socios. - Evaluar la transparencia: Evaluar la información del Grupo sobre los ingresos, incluidos los juicios de valor clave y la incertidumbre en la estimación, así como la información de sensibilidad asociada.

Valoración de la obligación bruta por pensiones de prestación definida (DBO) (20.692 millones de EUR; 2022: 19.744 millones de EUR) Véase Nota 34 de las cuentas anuales	
<i>Cuestión clave de la auditoría</i>	<i>Cómo se abordó la cuestión en nuestra auditoría</i>
<p>Valoración subjetiva</p> <p>Se realizan estimaciones significativas para determinar las hipótesis clave utilizadas en la valoración de las obligaciones brutas del plan de pensiones de prestación definida del Grupo. Al efectuar esas hipótesis, los administradores reciben el asesoramiento de actuarios independientes que evalúan su idoneidad.</p> <p>Un pequeño cambio en las hipótesis puede tener un impacto financiero material en las obligaciones brutas por pensiones de prestación definida del Grupo.</p> <p>El riesgo significativo se refiere al Plan de pensiones de New Airways y al Plan de pensiones de Airways, que representan el 97,4% (2022: 97,3%) de las obligaciones de planes de pensiones. Las hipótesis más significativas son la tasa de descuento, la tasa de inflación y la mortalidad/esperanza de vida.</p> <p>El efecto de estas cuestiones es que, como parte de nuestra evaluación de riesgos, determinamos que las obligaciones brutas de planes de pensiones de prestación definida tienen un alto grado de incertidumbre de estimación, con un rango potencial de resultados razonables mayor que nuestra materialidad para los estados financieros en su conjunto, y posiblemente muchas veces esa cantidad, motivo por el que ha considerado una cuestión clave de nuestra auditoría. Los estados financieros (nota 34) revelan la sensibilidad estimada por el Grupo.</p>	<p>Nuestros procedimientos incluyeron:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hipótesis de evaluación comparativa: Cuestionar, con el apoyo de nuestros propios especialistas actuariales, las principales hipótesis aplicadas, a saber, la tasa de descuento, la tasa de inflación y la mortalidad/esperanza de vida, comparándolas con datos externos en el contexto de la práctica del mercado y las incertidumbres macroeconómicas. - Evaluación de la metodología: con la involucración de especialistas contratados por KPMG, evaluar la idoneidad de los métodos de valoración, estimaciones y juicios que han sido aprobados por la dirección y desarrollados por el actuario del Grupo para valorar las obligaciones del régimen. - Credenciales del actuario: Evaluación de la competencia, independencia e integridad del experto actuario del Grupo - Evaluar la transparencia: Considerar la idoneidad de la información revelada por el Grupo con respecto a las sensibilidades de estas hipótesis sobre las obligaciones.



Contabilización de los costes de mantenimiento, restauración y devolución de aeronaves (pasivo de 2.529 millones de EUR, 2022 2.400 millones de EUR)

Véase Nota 27 de las cuentas anuales

<i>Cuestión clave de la auditoría</i>	<i>Cómo se abordó la cuestión en nuestra auditoría</i>
<p>Juicio contable</p> <p>El Grupo ha realizado juicios de valor en la selección de la política contable relativa al reconocimiento y posterior valoración de las provisiones de mantenimiento y devolución de aeronaves arrendadas, como se explica en la Nota 2e. Si el Grupo aplicara una política contable alternativa, el impacto financiero sería sustancialmente diferente en la fecha de cierre del ejercicio.</p> <p>Estimación subjetiva y error de procesamiento</p> <p>El cálculo de las provisiones para mantenimiento, restauración y devolución de aeronaves es complejo, se deriva de múltiples modelos diferentes y se basa en asunciones que requieren juicio sobre los costes previstos en el momento en que se produzca el evento de mantenimiento. Debido al tamaño de la flota de aeronaves y a la complejidad de los modelos, existe una mayor sensibilidad a la incertidumbre de estimación en los supuestos clave, como los costes previstos. Los cambios en estos supuestos podrían dar lugar a ajustes significativos en el nivel de provisión y en los saldos de activos asociados reconocidos.</p> <p>El efecto de estas cuestiones es que, como parte de nuestra evaluación de riesgos, determinamos que las obligaciones de provisión para mantenimiento, restauración y devolución de aeronaves tienen un alto grado de incertidumbre en la estimación, con un rango potencial de resultados razonables superior a nuestra materialidad para los estados financieros, y posiblemente varias veces superior, motivo por el que ha considerado una cuestión clave de nuestra auditoría. Los estados financieros (nota 2e) revelan la sensibilidad estimada por el Grupo</p>	<p>Nuestros procedimientos incluyeron:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Evaluación de los principios: Determinar si el reconocimiento de las provisiones de mantenimiento y de los activos de mantenimiento capitalizados se ajusta a los requisitos de la NIC 37 y NIIF 16, a las obligaciones de arrendamiento y a la práctica del sector. – Repetición: Evaluar la exactitud matemática del modelo de mantenimiento repitiendo el cálculo de la provisión que se mantiene al cierre del ejercicio. – Pruebas de detalle: Analizar los contratos de arrendamiento y de mantenimiento por muestreo en busca de obligaciones de devolución significativas y comprobar que dichas obligaciones de arrendamiento estaban incluidas en el modelo de mantenimiento. Cotejar las tarifas presupuestadas y contratadas por muestreo con la documentación justificativa. – Comparaciones históricas: Evaluar si las estimaciones anteriores han sido históricamente precisas, comparando el coste real con las provisiones previamente reconocidas. – Evaluar la transparencia: Evaluar la información del Grupo en relación con los juicios de valor clave sobre la contabilización de los costes de mantenimiento, restauración y devolución de aeronaves. – Análisis de sensibilidad: Análisis de sensibilidad de los costes previstos frente a la inflación y los aumentos de precios observados históricamente.



Reconocimiento de ingresos por pasajeros y carga 26.966 millones de EUR (2022: 21.073 millones de EUR)
Véase Nota 5 de las cuentas anuales

<i>Cuestión clave de la auditoría</i>	<i>Cómo se abordó la cuestión en nuestra auditoría</i>
<p>Reconocimiento de ingresos por pasajeros y carga</p> <p>Las normas profesionales nos obligan a establecer una presunción refutable de que el riesgo de fraude derivado del reconocimiento de ingresos es significativo.</p> <p>Consideramos que el riesgo se refiere a la aplicación de juicios inadecuados en la estimación de la rotura de los ingresos diferidos asociados a los billetes no utilizados y a los bonos emitidos debido a las cancelaciones de vuelos COVID-19, donde los ingresos sólo deben reconocerse si es altamente probable que los ingresos registrados no se reviertan en periodos futuros de conformidad con la Norma de Contabilidad de Ingresos.</p> <p>Cambios relativamente pequeños en estas hipótesis podrían dar lugar a ajustes significativos en los ingresos y los ingresos diferidos.</p> <p>Bajo riesgo, alto volumen</p> <p>Los ingresos por pasajeros y carga se componen de un número de transacciones de gran volumen y escaso valor.</p> <p>Se registran a través de un proceso transaccional altamente automatizado, aunque complejo, que incluye sistemas de gestión de reservas de terceros, así como datos operativos. Esto incluye el reconocimiento de ingresos desencadenado en el momento de la salida del vuelo, que se basa en la información operativa registrada en estos sistemas y procesos.</p> <p>Los ingresos por pasajeros incluyen billetes con varios vuelos, clases de reserva y una serie de recargos e impuestos que varían según la ruta. La exactitud de los ingresos depende de la adecuada aplicación de las reglas e inputs relevantes.</p> <p>Debido a los juicios de valor limitados y las estimaciones que se realizan en el reconocimiento del ingreso en la salida del vuelo, los ingresos por pasajeros y carga no presentan un riesgo elevado de errores significativos. Sin embargo, debido a la materialidad en el contexto de los estados financieros del Grupo, se considera que este es uno de los ámbitos en los que se ha realizado un esfuerzo de auditoría significativo, motivo por el que ha considerado una cuestión clave de nuestra auditoría.</p>	<p>Nuestros procedimientos incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Evaluación de los principios: Evaluación de la política de reconocimiento de ingresos del Grupo por referencia a las normas contables incluyendo los requerimientos relevantes para la estimación día rotura. <p>Ingresos por pasajeros 25.810 millones de EUR (2022: 19.458 millones de EUR):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ejecución de controles: Comprobar el diseño y la aplicación, así como la eficacia operativa de los Controles informáticos generales sobre los principales sistemas de contabilidad de ingresos, teniendo en cuenta la configuración adecuada y la prevención de accesos y cambios no autorizados. El diseño y la aplicación de las comprobaciones, así como la eficacia operativa de los controles manuales y automatizados que sustentan el reconocimiento de los ingresos. – Controles de externalización: Inspeccionar los informes de control de la organización de servicios de terceros para determinar si los controles generales de TI sobre determinados sistemas de ingresos por pasajeros funcionaron eficazmente durante el ejercicio. – Aplicación de comprobaciones: Utilizar nuestro programa de análisis de datos sobre ingresos para recrear el flujo de ingresos a través de los sistemas contables para las cuentas de ingresos clave, y evaluar si las entradas pasan por los procesos y cuentas previstas. – Pruebas de detalle: Comprobar los libros contables de ingresos para determinar si se registran en base a nuestra comprensión del proceso de ingresos. Comprobar las transacciones de ingresos por muestreo mediante la repetición del cálculo de las normas tarifarias adecuadas y la verificación del estado de los vuelos realizados con datos externos de vuelos. – Pruebas de detalle: Comprobar los ingresos rastreando una muestra de acontecimientos de pasajeros, como reservas, salidas, emisiones de vales y cancelaciones, hasta los datos de ingresos. – Pruebas de detalle: Comprobar los deudores comerciales al cierre del ejercicio con el efectivo recibido después de dicho cierre. Comprobar, por muestreo, para los vuelos con salida próxima al cierre del ejercicio si los ingresos se registraron en el periodo correcto. – Comparaciones históricas: En lo que respecta a los ingresos por rotura de pasaje, hemos evaluado la política contable del Grupo, valorado la metodología aplicada y cuestionado las principales hipótesis por comparación con las experiencias pasadas de las compañías aéreas del Grupo. – Pruebas de detalles: Comprobar por muestreo los vales interrumpidos y los billetes no usados para evaluar si dichas transacciones se han reconocido adecuadamente y evaluando el posible riesgo de sesgo por parte de la dirección. <p>Ingresos por carga 1.156 millones de EUR (2022: 1.615 millones de EUR):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Pruebas de detalle: Comprobación por muestreo de las transacciones de ingresos por carga con la ayuda externa y el efectivo recibido.



Otra información: Informe de gestión consolidado

La otra información comprende exclusivamente el informe de gestión consolidado del ejercicio 2023, 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, de conformidad con lo exigido por la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas, consiste en:

- a) Comprobar únicamente que el estado de la información no financiera consolidado, determinada información incluida en el Informe Anual de Gobierno Corporativo y el Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros, a los que se refiere la Ley de Auditoría de Cuentas, se ha facilitado en la forma prevista en la normativa aplicable y en caso contrario, a informar sobre ello.
- b) Evaluar e informar sobre la concordancia del resto de la información incluida en el informe de gestión consolidado con las cuentas anuales consolidadas, a partir del conocimiento del Grupo obtenido en la realización de la auditoría de las citadas cuentas, así como evaluar e informar de si el contenido y presentación de esta parte del informe de gestión consolidado son conformes a la normativa que resulta de aplicación. Si, basándonos en el trabajo que hemos realizado, concluimos que existen incorrecciones materiales, estamos obligados a informar de ello.

Sobre la base del trabajo realizado, según lo descrito anteriormente, hemos comprobado que la información mencionada en el apartado a) anterior se facilita en la forma prevista en la normativa aplicable y que el resto de la información que contiene el informe de gestión consolidado concuerda con la de las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2023 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 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 empresa en funcionamiento y utilizando el principio contable de empresa en funcionamiento excepto si los citados administradores tienen intención de liquidar el Grupo o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

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



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

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que las cuentas anuales consolidadas en su conjunto están libres de incorrección material, debida a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión.

Seguridad razonable es un alto grado de seguridad pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España siempre detecte una incorrección material cuando existe. Las incorrecciones pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en las cuentas anuales consolidadas.

Como parte de una auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identificamos y valoramos los riesgos de incorrección material en las cuentas anuales consolidadas, debida a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debida a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas, o la elusión del control interno.
- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno del Grupo.
- Evaluamos si las políticas contables aplicadas son adecuadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por los administradores de la Sociedad dominante.
- Concluimos sobre si es adecuada la utilización, por los administradores de la Sociedad dominante, del principio contable de empresa en funcionamiento y basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad del Grupo para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en las cuentas anuales consolidadas o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, los hechos o condiciones futuros pueden ser la causa de que el Grupo deje de ser una empresa en funcionamiento.
- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de las cuentas anuales consolidadas, incluida la información revelada, y si las cuentas anuales consolidadas representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran expresar la imagen fiel.
- Obtenemos evidencia suficiente y adecuada en relación con la información financiera de las entidades o actividades empresariales dentro del grupo para expresar una opinión sobre las cuentas anuales consolidadas. Somos responsables de la dirección, supervisión y realización de la auditoría del Grupo. Somos los únicos responsables de nuestra opinión de auditoría.

Nos comunicamos con la comisión de auditoría y cumplimiento de la Sociedad dominante en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

También proporcionamos a la comisión de auditoría y cumplimiento de la Sociedad dominante una declaración de que hemos cumplido los requerimientos de ética aplicables, incluidos los de independencia, y nos hemos comunicado con la misma para informar de aquellas cuestiones que razonablemente puedan suponer una amenaza para nuestra independencia y, en su caso, de las correspondientes salvaguardas.



Entre las cuestiones que han sido objeto de comunicación a la comisión de auditoría y cumplimiento de la Sociedad dominante, determinamos las que han sido de la mayor significatividad en la auditoría de las cuentas anuales consolidadas del periodo actual y que son, en consecuencia, las cuestiones clave de la auditoría.

Describimos esas cuestiones en nuestro informe de auditoría salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente la cuestión.

INFORME SOBRE OTROS REQUERIMIENTOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS

Formato electrónico único europeo

Hemos examinado los archivos digitales del formato electrónico único europeo (FEUE) de International Consolidated Airlines Group, S.A. y sociedades dependientes del ejercicio 2023 que comprenden el archivo XHTML en el que se incluyen las cuentas anuales consolidadas del ejercicio y los ficheros XBRL con el etiquetado realizado por la sociedad, que formarán parte del informe financiero anual.

Los administradores de International Consolidated Airlines Group, S.A. son responsables de presentar el informe financiero anual del ejercicio 2023 de conformidad con los requerimientos de formato y marcado establecidos en el Reglamento Delegado UE 2019/815, de 17 de diciembre de 2018, de la Comisión Europea (en adelante Reglamento FEUE). A este respecto, han incorporado el Informe Anual de Gobierno Corporativo y el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros por referencia en el informe de gestión.

Nuestra responsabilidad consiste en examinar los archivos digitales preparados por los administradores de la sociedad dominante, de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas en vigor en España. Dicha normativa exige que planifiquemos y ejecutemos nuestros procedimientos de auditoría con el fin de comprobar si el contenido de las cuentas anuales consolidadas incluidas en los citados archivos digitales se corresponde íntegramente con el de las cuentas anuales consolidadas que hemos auditado, y si el formato y marcado de las mismas y de los archivos antes referidos se ha realizado en todos los aspectos significativos, de conformidad con los requerimientos establecidos en el Reglamento FEUE.

En nuestra opinión, los archivos digitales examinados se corresponden íntegramente con las cuentas anuales consolidadas auditadas, y éstas se presentan y han sido marcadas, en todos sus aspectos significativos, de conformidad con los requerimientos establecidos en el Reglamento FEUE.

Informe adicional para la comisión de auditoría y cumplimiento de la Sociedad dominante

La opinión expresada en este informe es coherente con lo manifestado en nuestro informe adicional para la comisión de auditoría y cumplimiento de la Sociedad dominante de fecha 4 de marzo de 2024.

Periodo de contratación

La Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 8 de septiembre de 2020 nos nombró como auditores del Grupo por un periodo de 3 años, contados a partir del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2021.

Revisión de la Declaración de gobierno corporativo

No tenemos nada que destacar con respecto a nuestra obligación de revisar la parte de la Declaración de gobierno corporativo relativa al cumplimiento por parte del Grupo de las disposiciones del Código de gobierno corporativo especificadas por las Normas de cotización del Reino Unido.

KPMG Auditores, S.L.
Inscrito en el R.O.A.C. nº S0702

Bernardo Rücker-Embden
Inscrito en el R.O.A.C. nº 18.836

4 de marzo de 2024



KPMG AUDITORES, S.L.

2024 Núm. 01/24/01577

96,00 EUR

SELLO CORPORATIVO
Informe de auditoría de cuentas sujeto a la normativa de auditoría de cuentas española o internacional

Beneficio por acción ajustado	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 impacto en la cuenta de resultados de los bonos convertibles, dividido por el número de acciones ordinarias medio ponderado, ajustado por el efecto dilutivo del impacto de la hipotética conversión de estos bonos y los pagos basados en acciones pendientes
Costes de aerolínea excluyendo el combustible	Gastos totales de explotación antes de partidas excepcionales menos los gastos de combustible y derechos de emisión y menos costes específicos no relacionados con vuelos. Dentro de los costes excluyendo el combustible se encuentran los gastos asociados a la generación de Otros ingresos, que generalmente no representan los costes derivados del transporte de pasajeros o carga, sino que representan los costes de <i>handling</i> 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 muestra a tipos de cambio constantes
Costes de aerolínea excluyendo el combustible por AKO	Costes de aerolínea excluyendo el combustible divididos por AKO
Asientos-kilómetro ofertados (AKO)	Número de asientos disponibles para la venta multiplicado por la distancia volada
Toneladas-kilómetro ofertadas (TKO)	Número de toneladas de capacidad ofertadas para el transporte de carga (pasaje y mercancías), multiplicado por la distancia volada
Horas bloque	Tiempo de servicio de la aeronave medido desde la hora en que esta abandona la puerta de salida en el aeropuerto de origen hasta la hora en que se sitúa en la puerta de llegada del aeropuerto de destino
Ingresos de carga/TKT	Ingresos de la carga divididos por TKT
Toneladas-kilómetro transportadas (TKT)	Número de toneladas de carga comercial transportada que genera ingresos (carga y correo) multiplicado por la distancia volada
Cobertura de dividendos	Número de veces que el resultado del ejercicio cubre los dividendos abonados y propuestos
EBITDA	Resultado de explotación antes de partidas excepcionales, intereses, impuestos, depreciación, amortización y deterioro
Régimen de comercio de derechos de emisión (RCDE)	Los regímenes de comercio de emisiones son instrumentos de fijación de precios del carbono basado en el mercado que fijan un precio explícito a las emisiones. Las aerolíneas del grupo participan en los regímenes de comercio de derechos de emisión de la UE, el Reino Unido y Suiza
Flujo de caja libre	Efectivo generado por los negocios, definido como los flujos de efectivo netos de las actividades de explotación tomados del estado de flujos de efectivo, menos los flujos de efectivo asociados a la adquisición de inmovilizado material y activos intangibles recogidos en los flujos de efectivo netos de las actividades de inversión del estado de flujos de efectivo
Inversión bruta en inmovilizado	La inversión bruta en inmovilizado corresponde a la adquisición de inmovilizado material y activos intangibles consignada en el estado de flujos de efectivo consolidado del Grupo e incluye la flota, los productos de los clientes, TI, los derechos de emisión y la infraestructura, incluyendo aquellos activos adquiridos y sujetos a posteriores operaciones de venta y arrendamiento y registrados como activos por derechos de uso
Cobertura de intereses	El número de veces que los beneficios/(pérdidas) antes de impuestos y partidas excepcionales, añadiendo de nuevo los gastos e ingresos netos por intereses, cubren los gastos e ingresos netos por intereses
Capital invertido	La media del inmovilizado material y el activo intangible inmaterial de software a lo largo de un periodo de 12 meses entre el valor neto contable de apertura y de cierre. La parte correspondiente a flota en el inmovilizado material se ajusta por la inflación durante la edad media de la flota para aproximarla al coste de reemplazo de los activos asociados

Liquidez	Efectivo y activos líquidos equivalentes más Depósitos remunerados a corto plazo, más líneas de crédito concedidas y no dispuestas para fines generales y líneas de crédito concedidas y no dispuestas para aeronaves
Deuda neta	Deuda remunerada corriente y no corriente menos efectivo y otros activos líquidos equivalentes y otros depósitos corrientes remunerados
Net Promoter Score (NPS)	El <i>Net Promoter Score</i> (NPS) es un índice basado en respuestas en encuestas a la pregunta sobre la "probabilidad de recomendación" y se calcula restando el porcentaje de clientes que son "detractores" (puntuación 0-6, poco probable que recomiende), del porcentaje de clientes que son "promotores" (puntuación 9-10, altamente probable que recomiende)
Margen de explotación	Resultado de explotación antes de partidas excepcionales como porcentaje de los ingresos totales
Coeficiente de ocupación total	ITK expresado como porcentaje de TKO
Coeficiente de ocupación de pasajeros	PKT expresado como porcentaje de AKO
Ingreso unitario de pasaje/AKO (PRASK)	Ingresos de pasaje antes de partidas excepcionales divididos por AKO
Ingresos de pasaje/PKT (<i>yield</i>)	Ingresos de pasaje antes de partidas excepcionales divididos por PKT
Puntualidad	El estándar del sector, medido como porcentaje de vuelos que despegan dentro de los 15 minutos siguientes a la hora programada
Regularidad	Porcentaje de vuelos realizados respecto a los vuelos programados, sin incluir los cancelados por motivos comerciales
Rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC)	EBITDA menos el cargo por depreciación de flota ajustado por inflación, el cargo por depreciación de otro inmovilizado material y la amortización del activo intangible de software, dividido por el capital invertido medio y se expresa como un porcentaje
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT)	Número de pasajeros transportados que generan ingresos multiplicado por la distancia del vuelo
Ingresos por tonelada-kilómetro (ITK)	La carga que genera ingresos en toneladas multiplicada por la distancia volada
Sector	Un vuelo comercial de ida que genera ingresos
Toneladas de carga vendidas	Número de toneladas de carga vendidas, incluyendo mercancías, mensajería, correo e interlínea
Combustible sostenible de aviación (SAF)	Combustible sostenible de aviación es un combustible químicamente casi idéntico al queroseno de aviación. Las materias primas para estos combustibles (actualmente materiales de desecho, como residuos municipales o residuos de madera) absorben CO ₂ en su ciclo de crecimiento antes de que este carbono se recicle en combustible y luego se emita en el vuelo
Capital total	Patrimonio neto total más deuda neta
Ingresos totales/AKO (RASK)	Ingresos totales antes de partidas excepcionales divididos por AKO
Gastos totales de explotación excluyendo el combustible/AKO	Gastos totales de explotación antes de partidas excepcionales excluyendo el combustible dividido por AKO
Total gastos de explotación / AKO	Gastos totales de explotación antes de partidas excepcionales divididos por AKO
Total ingresos de tráfico/TKO	Ingresos de tráfico totales antes de partidas excepcionales (pasaje y carga) divididos por TKO

Número en servicio con compañías del Grupo

	En propiedad	Arrendamientos financieros	Arrendamientos operativos	Total a 31 de diciembre de 2023	Total a 31 de diciembre de 2022	Cambios desde el 31 de diciembre de 2022	Entregas futuras	Opciones ¹
Airbus A319ceo	9	-	32	41	41	-	-	-
Airbus A320ceo	49	13	128	190	199	(9)	3	-
Airbus A320neo	-	38	28	66	60	6	49	40
Airbus A321ceo	11	3	29	43	44	(1)	-	-
Airbus A321neo	4	6	19	29	16	13	33	-
Airbus A321 LR	-	-	8	8	8	-	-	-
Airbus A321 XLR	-	-	-	-	-	-	14	14
Airbus A330-200	2	1	16	19	16	3	-	-
Airbus A330-300	4	4	12	20	20	-	-	-
Airbus A350-900	3	6	12	21	15	6	2	15
Airbus A350-1000	1	14	2	17	13	4	1	36
Airbus A380	3	9	-	12	12	-	-	-
Boeing 737-8200	-	-	-	-	-	-	25	100
Boeing 737-10	-	-	-	-	-	-	25	-
Boeing 777-200	38	2	3	43	43	-	-	-
Boeing 777-300	8	1	7	16	16	-	-	-
Boeing 777-9	-	-	-	-	-	-	18	24
Boeing 787-8	2	8	2	12	12	-	-	-
Boeing 787-9	1	8	9	18	18	-	-	-
Boeing 787-10	-	5	2	7	4	3	11	6
Embraer E190	9	-	11	20	21	(1)	-	-
Group total	144	118	320	582	558	24	181	235

1 Las opciones de compra de 100 aviones Boeing 737 permiten flexibilidad en la elección de la variante.

Los aviones se presentan en función de sus definiciones contractuales y no de su determinación contable. A efectos contables, mientras que todos los arrendamientos operativos se presentan como pasivos por arrendamiento, los arrendamientos financieros se presentan como pasivos por arrendamiento o pasivos financiados con activos, dependiendo de la naturaleza del acuerdo individual. Para más información, véase la nota 2 de los estados financieros consolidados.

Además de aquellos aviones en servicio, el Grupo tenía 9 aviones (31 de diciembre de 2022: 18) fuera de servicio.

Datos operativos y financieros

Total operaciones del Grupo		2023	2022 ¹	2021	2020 ²	2019 ²
Tráfico y capacidad						
Asientos-kilómetro ofertados (AKO)	millones	323.111	263.592	121.965	113.195	337.754
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT)	millones	275.727	215.749	78.689	72.262	285.745
Toneladas-kilómetro transportadas (TKT)	millones	4.666	3.980	3.970	3.399	5.580
Pasajeros transportados	miles	115.559	94.726	38.864	31.275	118.253
Toneladas de carga vendidas	miles	596	561	539	444	682
Sectores		714.562	619.122	307.519	267.748	775.486
Holas bloque	horas	2.137.749	1.781.829	892.455	820.983	2.272.904
Operaciones						
Plantilla media ³		69.762	61.192	56.618	65.481	73.299
Aeronaves en servicio al final del ejercicio		582	558	531	533	598
Utilización de aeronaves - Largo radio (promedio de horas por avión por día)	horas	14,3	12,8	8,1	6,4	13,5
Utilización de aeronaves - Corto radio (promedio de horas por avión por día)	horas	8,3	7,7	4,5	2,7	8,6
Puntualidad - margen de 15 minutos	%	72,2	61,7	86,4	88,8	77,8
Regularidad	%	98,5	98,7	96,7	91,8	98,7
Financiero						
Ingresos unitarios de pasaje/AKO (PASK) ⁴	céntimos de €	7,99	7,38	4,78	4,92	6,65
Ingresos de pasaje/PKT ⁴	céntimos de €	9,36	9,02	7,41	7,71	7,86
Ingresos de carga/TKT ⁴	céntimos de €	24,77	40,58	42,14	38,42	20,02
Total ingresos/AKO (RASK) ⁴	céntimos de €	9,12	8,75	6,93	6,95	7,55
Precio promedio del combustible de aviación	\$/tonelada métrica	883	1.074	587	376	628
Coste del combustible/AKO ⁴	céntimos de €	2,34	2,32	1,59	1,80	1,78
Beneficio/(pérdida) de explotación antes de depreciación y amortización (EBITDA) ⁴	millones de €	5.570	3.325	(1.017)	(2.291)	5.361
Gastos totales de explotación excluyendo el combustible/AKO ⁴	céntimos de €	5,69	5,96	7,78	9,03	4,81
Margen de explotación ⁴	%	11,9	5,4	(35,1)	(55,8)	12,7
Gastos totales de explotación/AKO (CASK) ⁴	céntimos de €	8,03	8,28	9,36	10,83	6,59
Cobertura de dividendos	veces	n/a	n/a	n/a	n/a	3,8
Cobertura de intereses	veces	5,1	1,4	(4,0)	(6,6)	6,2
Deuda neta	millones de €	9.245	10.385	11.667	9.762	7.571
Patrimonio neto	millones de €	3.278	2.022	846	1.610	7.120
Deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales ⁴	veces	1,7	3,1	(11,5)	(4,3)	1,4
Tipos de cambio - media ponderada						
Conversión	£:€	1,15	1,17	1,15	1,13	1,13
Transacción	£:€	1,15	1,17	1,15	1,13	1,13
Transacción	€:\$	1,09	1,05	1,20	1,13	1,12
Transacción	£:\$	1,26	1,23	1,38	1,27	1,27

1 Los resultados de 2022 se han reexpresado para ajustarlos a la reclasificación de la Ganancia neta por venta de inmovilizado material en el Beneficio de explotación.

2 Las cifras de 2019 y 2020 se han reexpresado para reflejar el tratamiento de los costes administrativos asociados a los planes de pensiones de prestación definida del Grupo.

3 La plantilla media en 2020, 2021 y 2022 incluye a aquellos empleados que estuvieron sujetos a regulaciones de empleo, programas de ayudas salariales y regímenes análogos, incluidos los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo en España.

4 Las cifras se presentan antes de partidas excepcionales.

n/a: no aplica

Información para el accionista

Domicilio social

International Consolidated Airlines Group, S.A. El Caserío, Iberia Zona Industrial nº 2 (La Muñoza) Camino de La Muñoza, s/n, 28042 Madrid, España.

Registro Mercantil de Madrid tomo 27312, folio 11, hoja M-492129 C.I.F. A85845535

Domicilio social de la sucursal en el Reino Unido

International Airlines Group, Waterside (HAA2), PO Box 365, Speedbird Way, Harmondsworth, UB7 0GB

Registrada en Inglaterra y Gales con el número: BR014868

Entidad de registro en el Reino Unido

Computershare Investor Services PLC

Para consultas relacionadas con acciones depositadas en el Corporate Sponsored Nominee (registro de acciones del Reino Unido):

Tel.: +44 370 702 0110

Correo electrónico: web.queries@computershare.co.uk

Internet: www.investorcentre.co.uk/iag

Equipo de relaciones con inversores de IAG

Inversores institucionales: investor.relations@iairgroup.com

Accionistas privados: accionistas@iairgroup.com

Programa de American Depositary Receipt (ADR)

IAG cuenta con un mecanismo de valores Sponsored Level I American Depositary Receipt (ADR) que se negocia en el mercado extrabursátil de Estados Unidos (véase www.otcm Markets.com). Deutsche Bank es el banco depositario de los ADR.

Para consultas de los accionistas, póngase en contacto con:

Deutsche Bank Trust Company Americas c/o Equiniti Trust Company, LLC, Peck Slip Station, PO Box 2050, Nueva York, NY 10272-2050

Correo electrónico: adr@equiniti.com

Número gratuito: 800 301 3517 (dentro de Estados Unidos)

Internacional: +1 718 921 8137

Internet: www.adr.db.com

Calendario financiero

Cierre del ejercicio: 31 de diciembre de 2023

Resultados 1T: 10 de mayo de 2024

Resultados semestrales: 2 de agosto de 2024

Resultados 3T: 8 de noviembre de 2024

Otras fechas clave pueden consultarse en nuestra página web: www.iairgroup.com

ShareGift

Los accionistas del Reino Unido que tengan un número reducido de acciones pueden donarlas a instituciones benéficas mediante ShareGift, administrado por la Orr Mackintosh Foundation. Se puede solicitar más información a través de la entidad de registro en el Reino Unido.

Algunas de las declaraciones formuladas en este informe tienen carácter prospectivo. Dichas declaraciones se caracterizan por no estar referidas exclusivamente a hechos pasados o presentes. Por su propia naturaleza, conllevan riesgos e incertidumbres, ya que se refieren a hechos y dependen de circunstancias que se producirán en el futuro. Los resultados reales podrían diferir significativamente de aquellos a los que hacen referencia expresa o tácita tales declaraciones prospectivas.

Las declaraciones prospectivas suelen contener palabras como "espera", "cree", "puede", "hará", "podría", "debería", "continúa", "pretende", "planea", "tiene como objetivo", "predice", "estima", "prevé" o "anticipa" u otras palabras de significado similar, o sus negativas. Incluidas, entre otras, todas las proyecciones relacionadas con los resultados de las operaciones y situación financiera de International Consolidated Airlines Group S.A. y sus filiales en cada momento (el "Grupo"), así como planes y objetivos de operaciones futuras, previsiones de ingresos futuros, planes de financiación, gastos previstos, inversiones, adquisiciones y desinversiones previstas en relación con el Grupo y análisis del plan de negocio del Grupo y sus hipótesis, expectativas, objetivos y resiliencia con respecto a los escenarios climáticos. Todas las declaraciones prospectivas recogidas en este informe están basadas en información que obra en conocimiento del Grupo en la fecha del informe y tienen como referencia dicha fecha. Salvo en los casos en que esté legal o reglamentariamente obligado a hacerlo, el Grupo no se compromete a actualizar o revisar ninguna declaración prospectiva para reflejar cualesquiera cambios en los hechos, condiciones o circunstancias en los que se base tal declaración.

Los resultados reales pueden diferir de los expresados o supuestos en las declaraciones prospectivas de este informe como resultado de diversos riesgos, incertidumbres y otros factores conocidos y desconocidos, incluidos, entre otros, acontecimientos económicos y geopolíticos, de mercado, normativos, climáticos, de la cadena de suministro u otros acontecimientos externos significativos, muchos de los cuales son difíciles de predecir y en general están fuera del control del Grupo y no es razonablemente posible detallar cada una de ellas. En consonancia, se advierte a los lectores de este informe en contra de confiar en las declaraciones prospectivas. La sección de "Gestión de riesgos y principales factores de riesgo" de este informe incluye información adicional sobre los riesgos más relevantes del negocio y el proceso de gestión de riesgos del Grupo.

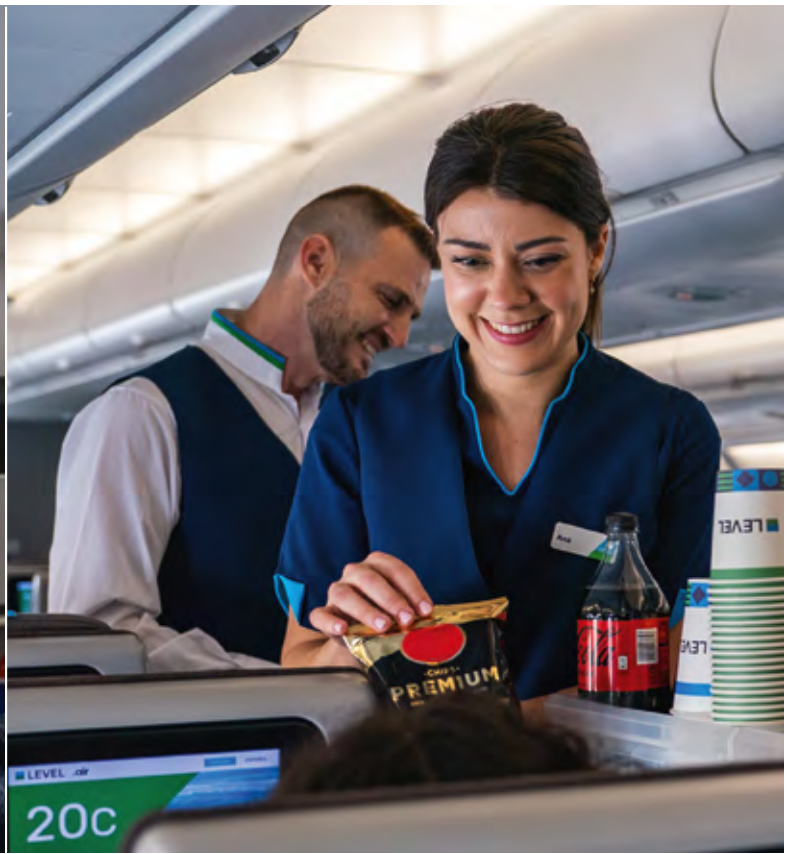


Este informe está impreso en papel certificado de acuerdo con el FSC® (Forest Stewardship Council®) y es reciclable y libre de ácido. Pureprint Ltd cuenta con certificación FSC e ISO 14001, lo que demuestra que está comprometido con la excelencia general y que mejorar el desempeño ambiental es una parte importante de esta estrategia.

Pureprint Ltd tiene como objetivo reducir en la fuente el efecto que sus operaciones tienen sobre el medio ambiente y se compromete a la mejora continua, la prevención de la contaminación y el cumplimiento de cualquier legislación o estándares de la industria.

Pureprint Ltd es una empresa de impresión Carbon / Neutral®.

Diseñado y producido
por Black Sun Global.
www.blacksun-global.com



Para más información
visítenos en nuestra
página web
iairgroup.com

