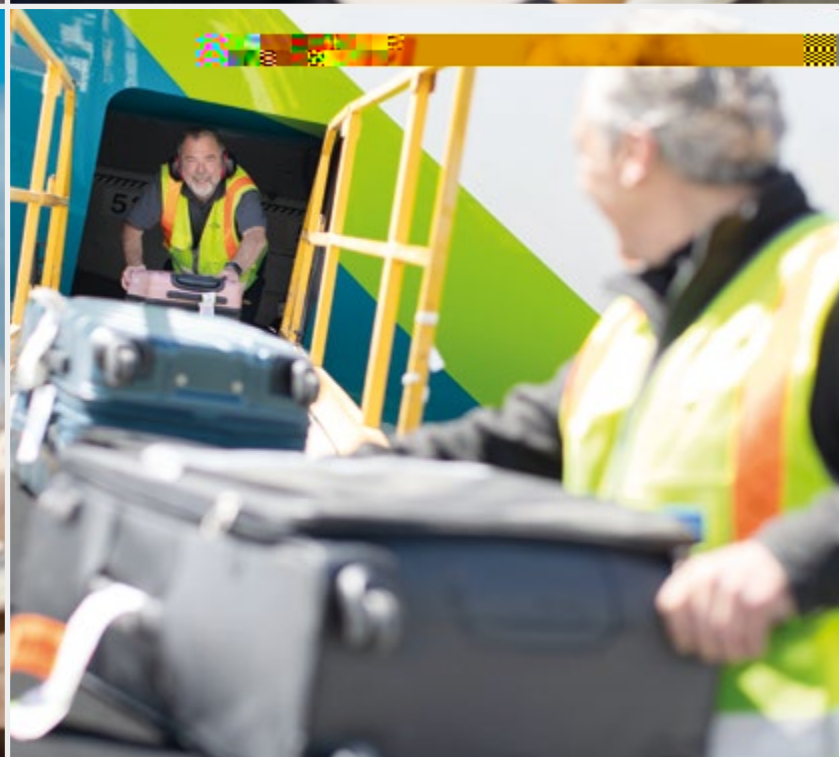
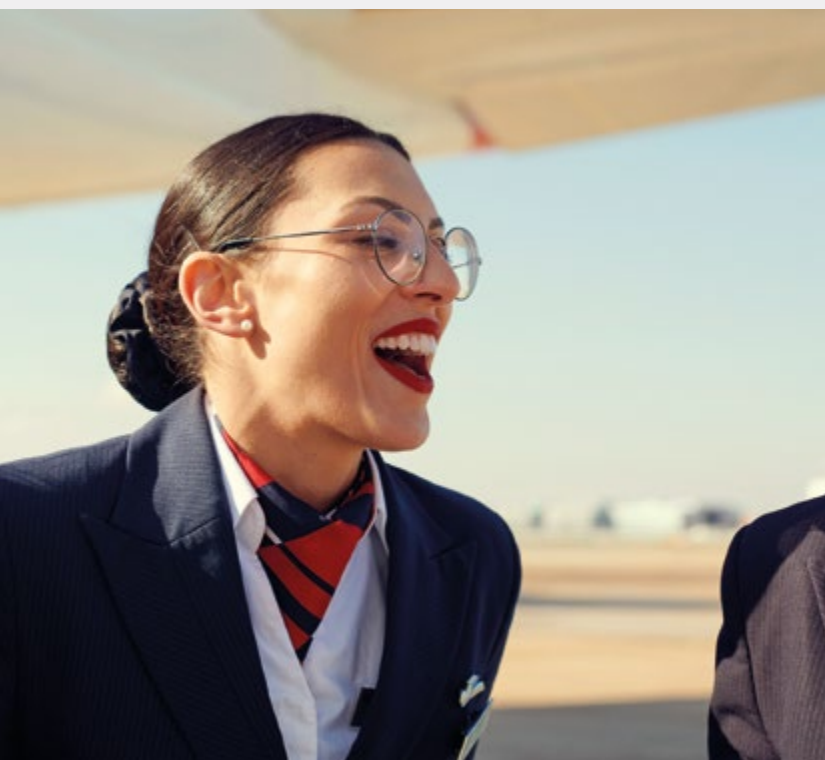




Conectados por
nuestro propósito

Contenidos

Informe estratégico

1	Aspectos destacados del rendimiento
2	Conectados por nuestro propósito
6	Carta del Presidente
8	Informe del Consejero Delegado
13	Comité de Dirección
14	Nuestro negocio de un vistazo
16	Nuestro modelo de negocio
17	Nuestras prioridades estratégicas
21	Indicadores clave de rendimiento
24	Interacción con los grupos de interés
32	Resumen financiero
34	Análisis financiero
46	Entorno regulatorio
48	British Airways
50	Iberia
52	Vueling
54	Aer Lingus
56	IAG Loyalty
58	IAG Cargo
60	LEVEL
61	IAG GBS
62	IAG Tech
63	Sostenibilidad
96	Gestión del riesgo y principales factores de riesgo

Cómo explorar este informe:



Símbolo de página para enlaces a páginas o secciones dentro de este informe.

Gobierno corporativo

118	Introducción del Presidente sobre el gobierno corporativo
120	Consejo de Administración
124	Gobierno corporativo
140	Informe de la Comisión de Nombramientos
144	Informe de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa
147	Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
158	Informe de la Comisión de Retribuciones

Estados financieros

186	Cuenta de resultados consolidada
187	Estado de resultado global consolidado
188	Balance de situación consolidado
189	Estado de flujos de caja consolidado
190	Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado
192	Notas a las cuentas anuales consolidadas
259	Medidas Alternativas de Rendimiento
265	Inversiones del Grupo

Declaración de responsabilidad de los consejeros

Informe de auditoría independiente

Información Adicional

282	Glosario
284	Tabla Flota
285	Datos operativos y financieros
286	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:

14	Nuestro negocio de un vistazo
16	Nuestro modelo de negocio
17	Nuestras prioridades estratégicas
21	Indicadores clave de rendimiento
32	Resumen financiero
34	Análisis financiero
46	Entorno regulatorio
63	Sostenibilidad
96	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.

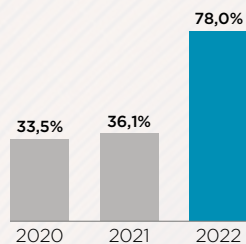
El Estado de Información no Financiera, que responde a los requisitos de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de información no financiera y diversidad (por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto legislativo 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

Estamos conectados por un propósito común. Nuestra diversidad inspira nuestra capacidad de adaptación e innovación conforme regresamos a los beneficios de las operaciones por primera vez desde la mayor crisis de la historia de la aviación.

Información financiera destacada

Capacidad (AKOs % de 2019)



Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales

1.225 millones de euros

+4.195 millones de euros frente al año anterior

Total liquidez

13.999 millones de euros

+2.013 millones de euros frente al año anterior

Aspectos no financieros destacados

Net Promoter Score (NPS)

18,4

-13,8 frente al año anterior

Intensidad de las emisiones

83,5 gCO₂/pkm

-11,7% frente al año anterior

Beneficio de las operaciones

1.256 millones de euros

+4.021 millones de euros frente al año anterior

Deuda neta

10.385 millones de euros

-1.282 millones de euros frente al año anterior

Uso de combustible sostenible de aviación (SAF) (toneladas de CO₂ ahorradas) 2022

30.332 toneladas

Mujeres en puestos de alta dirección

34%

+1pto frente al año anterior

Deuda neta, Liquidez total y Mujeres en la alta dirección se calculan al 31 de diciembre; todas las demás métricas son por todo el año.

Conectados por nuestro propósito

Nuestro rol en el mundo es **conectar personas, negocios y países**. Prestamos servicios a clientes en diferentes mercados y regiones de todo el mundo.

Celebramos las diferencias que nos hacen ser quienes somos, y nuestra diversidad nos inspira para innovar.

Nuestro objetivo es trabajar en beneficio de los intereses a largo plazo de nuestros empleados, nuestros clientes, nuestros accionistas y la sociedad, sabiendo que el éxito de cada uno refuerza el de los demás.

Nos inspira el bien que podemos hacer por el mundo impulsando la economía, fomentando la creación de empleo y prestando apoyo a la cadena de suministro, así como creando valor social. Porque viajar es una ventana a otras culturas; nos ayuda a comprender otros modos de pensar, otras formas de vivir y otras culturas.

Nuestra visión se basa en nuestra ambición de crear una industria sostenible: fuimos el primer grupo de aerolíneas de todo el mundo en comprometerse con el objetivo de lograr cero emisiones netas en 2050 y hemos asumido el compromiso de impulsar el 10% de los vuelos con combustible sostenible de aviación en 2030.

Somos IAG. Estamos conectados por un propósito común.

“Nos encanta darle la bienvenida a nuestros clientes y ayudarles a reencontrarse con sus familias y amigos”.

Namsook Kirwan - Agente de facturación de Aer Lingus

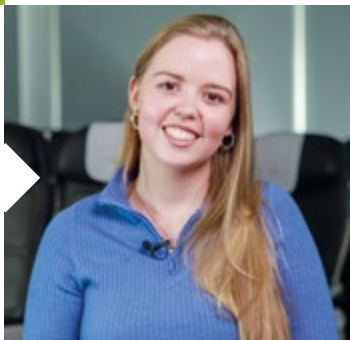


Ayudar a cumplir sueños

Hace veinte años, Santiago aterrizó en Madrid procedente de Quito, Ecuador, en un vuelo de Iberia. Viajaba con su madre y tenía siete años. Santiago siempre quiso trabajar en la industria de la aviación y el año pasado se incorporó a Iberia como ingeniero aeronáutico. Como gesto de agradecimiento en el Día de la Madre, el equipo de Iberia le enseñó a la madre de Santiago las instalaciones de ingeniería de la aerolínea en el aeropuerto de Madrid.

Invertir en las próximas generaciones

En 2022, IAG Tech le dio la oportunidad de desarrollarse profesionalmente a 30 jóvenes mediante programas para graduados. Estas iniciativas permiten formar a la próxima generación de expertos en tecnología y ganando con orgullo el premio al Mejor Empleador para Graduados en los Women in Tech Employer Awards 2022.

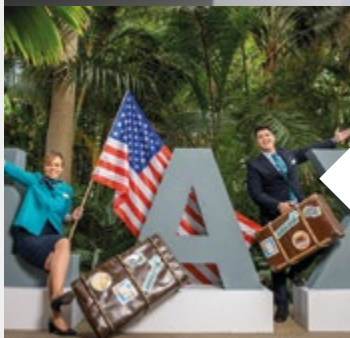


Llevar felicidad a quien más la necesita

Docenas de voluntarios de British Airways se unieron para ayudar a que cerca de 200 niños enfermos disfrutaran de unas vacaciones inolvidables con la colaboración de Dreamflight, una organización benéfica del Reino Unido fundada por un antiguo tripulante de cabina de British Airways.

“Me enorgullece formar parte de un equipo que garantiza que nuestras aeronaves estén listas para volar con nuestros clientes”.

Tsungi Maruta - Técnica acreditada con certificación B de British Airways

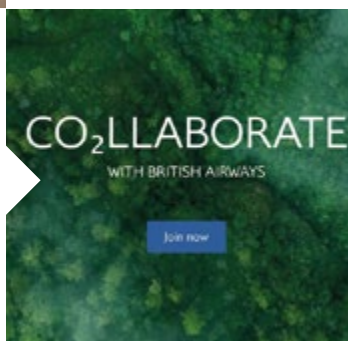


Restablecer rutas

Reconstruir su red de Norteamérica fue un hito fundamental para la recuperación de Aer Lingus. Reabrir rutas populares como las de Los Ángeles, Miami y Seattle, y anunciar una nueva ruta a Cleveland en Ohio generó gran entusiasmo entre los empleados de la aerolínea.

Innovar para compensar emisiones

Como parte de la plataforma Hangar 51, Iberia se asoció con CHOOOSE, para probar y lanzar una plataforma que permitirá a los clientes recibir información sobre sus viajes y compensarlas. British Airways ofrece a sus clientes la posibilidad de compensar las emisiones de sus vuelos comprando créditos certificados de eliminación de carbono a través de la plataforma CO₂llaborate creada en colaboración con CHOOOSE.



Ayudar a Ucrania

Iberia ha traído a cerca de 300 refugiados ucranianos a España desde que comenzó el conflicto. La aerolínea ha operado seis vuelos chárter en asociación con ONG y ha transportado más de 100 toneladas de ayuda humanitaria para la Cruz Roja y SEPLA Ayuda. Esta fue sin duda una experiencia inolvidable para todo el equipo de Iberia.

“Me emociona formar parte del equipo que operó un vuelo con un 72% menos de emisiones de CO₂ gracias a una ruta más directa y al uso de SAF”.

Jorge Franco - Director de Operaciones de Tráfico Aéreo de Vueling



Colaborar con organizaciones benéficas

En colaboración con varias organizaciones benéficas como UNICEF, la Cruz Roja y Project Hope, IAG Cargo donó la capacidad para transportar 159 toneladas de ayuda de emergencia para los trabajos de ayuda en Ucrania y Pakistán.



Wine Flyer

En tan solo cinco meses, IAG Loyalty lanzó una iniciativa comercial completamente nueva en torno al vino, en la que intervienen las plataformas tecnológicas, servicios a clientes, almacenamiento y logística. Esta nueva forma de recompensar a los clientes ha sido posible gracias al uso de métodos de trabajo ágiles y nuevas formas de entrega.



Nuevos uniformes de Iberia

El 1 de junio de 2022 fue un día muy especial para Iberia. Iberia lanzó sus nuevos uniformes, un nuevo servicio a bordo y nuevas rutas a Washington y Dallas, y reanudó sus vuelos a San Francisco. Además, operó todos estos vuelos empleando una mezcla de SAF.

Reconstruir con un propósito



Javier Ferrán
Presidente

“La pandemia nos ha enseñado que la sociedad depende de los viajes en avión. Es un factor vital de creación de riqueza, empleo y crecimiento económico”.

Los últimos tres años han sido un recordatorio de que la aviación y su capacidad de reunir a las personas, por muy lejos que se encuentren, son motivo de celebración. Ya sea facilitando el reencuentro de las familias o explorando nuevos países, disfrutando de unas merecidas vacaciones o conectando negocios y fomentando el crecimiento económico, contribuimos a que las personas tengan vidas más enriquecedoras y alegres.

La pandemia de COVID-19 nos ha enseñado que la sociedad depende de los viajes en avión. Es un factor vital de creación de riqueza, empleo y crecimiento económico.

Me complace informar de que IAG ha seguido recuperando capacidad para seguir avanzando en nuestro propósito: volar y conectar a personas, negocios y países en todo el mundo.

En el segundo semestre del año, la demanda contenida atrajo a más pasajeros, lo cual permitió que en 2022 regresáramos a la rentabilidad por primera vez en tres años.

En nombre del Consejo, quisiera dar las gracias a todos nuestros empleados por la extraordinaria contribución que han realizado para lograr este resultado, por su resiliencia y sacrificio personal, y por todo lo que han hecho para fortalecer IAG en 2022.

Quisiera expresar también mi agradecimiento a nuestros accionistas y proveedores de financiación por su apoyo mientras seguimos reconstruyendo nuestra posición financiera con la atención puesta en ofrecer mayores rentabilidades en el futuro.

La aviación es una fuerza positiva

Creemos que nuestro impacto en la sociedad debe ir más allá de nuestra contribución económica. El éxito de nuestro Grupo depende de que hagamos lo que nos corresponde para abordar problemas globales más amplios, como el cambio climático, y promoviendo un lugar de trabajo diverso e inclusivo. Sobre esta última cuestión, es para mí una satisfacción contar con un 45% de mujeres en el Consejo. Pero sabemos que hay que hacer más para incorporar la diversidad en todo el Grupo. El año pasado fijamos un nuevo objetivo para 2025: que al menos el 40% de los puestos directivos estén ocupados por mujeres, y estamos camino de lograrlo.

La sostenibilidad y contribuir a la sociedad siguieron siendo dos puntos fundamentales para IAG en 2022. Para nuestros clientes, la cuestión no ha de ser si volar o no, sino escoger la forma más sostenible de hacerlo.

Por ello, seguimos invirtiendo en descarbonizar pese a las complicaciones de los últimos años. Mientras reconstruimos nuestro negocio en 2022, lo hacíamos con el futuro en mente. Somos uno de los líderes del sector en iniciativas para lograr la transición hacia un futuro de bajas emisiones de carbono, y seguiremos desempeñando el papel que nos corresponde para hacer frente al cambio climático.

A lo largo de 2022 firmamos acuerdos con Airbus y Boeing para adquirir 87 nuevas aeronaves que reducirán nuestras emisiones hasta un 20%, y quisiéramos expresar nuestro agradecimiento a los accionistas por su aprobación.

Asimismo, hemos incrementado la inversión en combustibles sostenibles de aviación (SAF) para que nuestra flota vuele de una forma que reduzca su impacto en el medio ambiente. Esto forma parte de nuestro compromiso de cubrir al menos un 10% de nuestras necesidades de combustible con SAF para 2030. Estimamos que ello supondrá una disminución de al menos 2 millones de toneladas de CO₂ en 2030, el equivalente de retirar un millón de coches de gasolina o diésel de la carretera cada año.

Desafíos y transformación

En los últimos años nos hemos acostumbrado a gestionar situaciones imprevistas, y los últimos doce meses han traído nuevos acontecimientos de esta índole, tanto a nivel político como económico. En un contexto macroeconómico complicado, también hemos tenido que afrontar nuestras propias dificultades en lo que a rendimiento de la tecnología se refiere, equilibrando nuestros recursos con acciones sindicales. Los equipos en todo el Grupo han mostrado dedicación y compromiso para resolver estos problemas, y, en el proceso, han podido sacar conclusiones de utilidad para futuros planes de resiliencia comercial.

A más largo plazo, estamos invirtiendo en nuevas tecnologías que tienen el potencial de transformar radicalmente la forma en la que volaremos en el futuro, como el hidrógeno y las aeronaves eléctricas.

Aunque todavía nos queda mucho para que estas tecnologías estén disponibles, seguiremos centrados en nuestra agenda de sostenibilidad.

Perspectivas

El panorama económico mundial presenta incertidumbres. El fuerte aumento del precio de las materias primas y la energía han reducido el presupuesto de los hogares y perjudicado a todos los sectores.

Hemos trabajado sin descanso para emerger más fuertes, transformando nuestro negocio para hacerlo más eficiente y compartiendo las mejores prácticas, de modo que estemos preparados para afrontar estos desafíos. Como siempre, ayudamos a financiar, fomentar y escalar la innovación en los viajes y la aviación. Siempre estamos escuchando e interactuando con nuestros grupos de interés, entre los que se incluyen nuestros clientes y nuestros empleados. Nuestras relaciones con ellos, así como las alianzas que tenemos con gobiernos, *start-ups*, proveedores, fabricantes y otros actores del ecosistema del sector serán clave para nuestro éxito futuro.

Más que ninguna otra industria, siempre tendremos que adaptarnos y evolucionar con rapidez. Tal y como exponemos en este informe, hemos demostrado que es posible hacerlo de forma rentable y sostenible, con los intereses de todos nuestros grupos de interés en mente.

Pese a los retos que afrontamos el año pasado, estos resultados nos dan motivos para sentirnos optimistas y confiamos plenamente en que lograremos ser todavía más fuertes.

Javier Ferrán

Presidente

Resurgir con más fuerza



Luis Gallego
Consejero Delegado

“Este año hemos vuelto a ser rentables y estamos mejor posicionados para cumplir nuestro propósito”.

En 2022 hemos trabajado para transformar nuestro negocio, asegurándonos de que resurgimos con más fuerza de la mayor crisis de la historia de la aviación moderna.

Me complace que las medidas que tomamos para fortalecer nuestros pilares hayan sido de gran utilidad. Este año hemos vuelto a ser rentables y estamos mejor posicionados para cumplir nuestro propósito, en gran medida gracias a la capacidad de adaptación y al compromiso que ha demostrado nuestra gente, por lo que me gustaría empezar agradeciendo a todos nuestros empleados su ayuda para alcanzar este increíble hito en nuestra recuperación.

Cumplir nuestro propósito

Lo que hacemos es importante. Nuestro propósito es conectar personas, negocios y países, maximizando la creación de valor sostenible para nuestros accionistas y todos nuestros grupos de interés.

Acelerar la transición hacia una economía con cero emisiones netas nos obligará a invertir más en nuevas tecnologías. Ya somos uno de los principales compradores de combustible sostenible de aviación (SAF) del mundo, lo que nos permitirá reducir nuestras emisiones a corto plazo. Nos gustaría una reducción aún mayor, pero nos vemos limitados por la falta de suministros.

Hasta ahora, hemos comprometido el equivalente a 865 millones de dólares estadounidenses en compras futuras de SAF e inversiones sobre la base de los precios previsibles de la energía, incluida la financiación de cinco proyectos en el Reino Unido y Estados Unidos. Esto no solo aumentará la reducción de las emisiones del sector, sino que también creará riqueza y empleos sostenibles.

El SAF, las tecnologías con bajas emisiones de carbono (incluidas las aeronaves propulsadas con hidrógeno) y de eliminación de carbono son áreas en las que podemos avanzar cooperando con las gobiernos, los fabricantes y los proveedores de combustible. Con las políticas de apoyo adecuadas de las administraciones del Reino Unido y Estados Unidos se podrían construir 30 plantas de SAF en Europa en los próximos ocho años, lo que ahorraría siete millones de toneladas de CO₂ al año en 2030 y crearía miles de empleos.

Esta es nuestra oportunidad. La aviación ha sido una gran fuerza positiva en el mundo y ha facilitado los viajes a nivel global como ninguna otra fuerza en la historia. Ahora el Reino Unido y Estados Unidos tienen la oportunidad de ser verdaderos líderes en la agenda de SAF.

Nuestro enfoque

Nuestro negocio se basa en tres pilares: nuestros empleados, nuestros clientes y los resultados financieros, sustentados por la sostenibilidad. Solo si nos centramos en estos tres pilares lograremos crear un negocio verdaderamente sostenible para todos nuestros grupos de interés.

Nuestros empleados desempeñan un papel fundamental en todo lo que hacemos. Por ese motivo damos tanta prioridad a mantener un lugar de trabajo que sea diverso e inclusivo, en el que nuestros empleados se sientan valorados y su contribución sea justamente reconocida e incentivada. Estamos fomentando una cultura que permite a todas las personas crecer y dar lo mejor de sí mismas. Y estamos haciendo grandes progresos. Terminamos el año con un 34% de mujeres en puestos de alta dirección frente al 33% de 2021, gracias a los esfuerzos de todo el Grupo.

A medida que seguimos recuperando la capacidad, nuestra prioridad es garantizar que nuestros clientes disfruten de la mejor experiencia posible cuando vuelen con nosotros. En 2022, continuamos invirtiendo en nuevas aeronaves que mejorarán nuestros servicios. También hemos iniciado y ampliado acuerdos, abriendo nuevas rutas y destinos para nuestros pasajeros.

Estamos en el proceso de actualizar nuestras ofertas de cabina turista y *premium* en todas nuestras aerolíneas mientras seguimos invirtiendo en la digitalización de nuestro negocio, por ejemplo, introduciendo el reconocimiento facial para agilizar los servicios.

Nuestro marco financiero está diseñado para ofrecer unas sólidas rentabilidades a nuestros accionistas. De cara al futuro, nos centraremos en la generación de efectivo y el aumento de nuestros beneficios para volver a tener unos buenos márgenes mientras mantenemos una inversión disciplinada. Lo conseguiremos equilibrando la inversión en nuestros empleados, la experiencia de nuestros clientes y reduciendo nuestro apalancamiento.

Y ya estamos cumpliendo nuestros planes. Hemos conseguido buenos resultados y desde el segundo trimestre de 2022 volvimos a ser rentables. A nivel de Grupo presentamos un beneficio operativo de 1.225 millones de euros antes de partidas excepcionales, una mejora con respecto a las pérdidas de 2.970 millones de euros registradas en 2021. Los ingresos del Grupo estuvieron cerca de los niveles anteriores a la pandemia a pesar de que la capacidad total fue el 78% de la capacidad de 2019, que es el año de referencia antes de la pandemia de COVID-19.

La mejora de la posición financiera nos permitió generar importantes volúmenes de efectivo, contribuyendo a una liquidez sólida de más de 14.000 millones de euros y la oportunidad de reinvertir en nuestro negocio con la incorporación de 27 nuevas aeronaves en 2022. También alcanzamos un acuerdo con los administradores del plan de pensiones principal de British Airways (NAPS); según la última posición de financiación, actualmente no son necesarias contribuciones de la aerolínea.

A nivel de individual por aerolínea, la capacidad de nuestra red española ha sido restaurada casi por completo. Vueling alcanzó el 98% de su capacidad de 2019 e Iberia el 87%. British Airways se centró en restaurar la capacidad durante todo el año, pero enfrentó desafíos con múltiples interrupciones en la operación. Aunque Aer Lingus tuvo que hacer frente al levantamiento tardío de las restricciones de viaje en Irlanda, su capacidad se restableció casi por completo a los niveles de 2019 en el último trimestre del año. Todas las aerolíneas volvieron a la rentabilidad en 2022.

Efectos negativos

Potenciar la actividad rápidamente para poder satisfacer los altos niveles de demanda contenida ha sido un gran reto para todo el sector. A consecuencia de ello, nuestros clientes sufrieron interrupciones de algunos de nuestros *hubs*. No obstante, la estabilidad está volviendo gradualmente al sector, lo que debería permitir una experiencia del cliente mejor y más homogénea en 2023.

En octubre, una Junta Extraordinaria de Accionistas aprobó la compra de 50 aviones Boeing 737 y 37 aviones de la familia Airbus A320neo. Estos aviones de última generación son más eficientes en el consumo de combustible que los que reemplazan y están en línea con el compromiso de IAG de lograr cero emisiones en 2050.



También sufrimos los efectos negativos del aumento de los gastos de combustible, el impacto de la guerra en Ucrania, la inflación y la subida del coste de la vida.

Más recientemente, hemos respondido a las noticias de que China reabría sus fronteras. También somos conscientes de que cualquier variante nueva del COVID-19 podría provocar réplicas importantes, pero podemos afirmar con confianza que nuestra experiencia a la hora de afrontar la pandemia, incluida la estrecha colaboración con reguladores y gobiernos de todo el mundo, nos ha permitido sentar las bases sólidas que se necesitan para reaccionar y adaptarnos a cualquier nuevo cambio en los viajes a nivel global.

Resurgir con más fuerza

A medida que nos recuperamos de la pandemia, nos mantenemos en mejor posición para cumplir nuestra estrategia.

La razón es sencilla: disponemos de un modelo de negocio y una propuesta de valor con resultados demostrados. Nuestra estructura exclusiva nos permite lograr sinergias de ingresos y costes, además de aumentar la eficacia y asignar nuestro capital de forma rigurosa. La adquisición de Air Europa, que está acordada, sujeta a las aprobaciones regulatorias de otro tipo lo que podría llevar alrededor de 18 meses, nos permitirá generar valor adicional para el Grupo, al tiempo que ayudará a Madrid a crecer como *hub*. Esta adquisición ampliará la cartera de aerolíneas líderes de IAG, cada una de las cuales atiende a distintos clientes y geografías y es responsable de cumplir con sus grupos de interés, y aportará aún más el talento de nuestra plantilla.

Las personas eligen trabajar para IAG debido a su reputación como empresa líder e innovadora, y esto nos permite atraer y retener a los mejores profesionales de nuestro negocio.

Nuestras aerolíneas son líderes en los principales *hubs* europeos, ofreciendo conexiones a cientos de destinos en todo el mundo. Podemos rentabilizar el buen historial de consolidación de nuestras posiciones de liderazgo mundial en Europa, el Atlántico Norte y Latinoamérica para aprovechar las oportunidades del mercado.

“Contamos con una cartera de marcas líderes, que prestan servicios a distintos clientes y áreas geográficas; y lo más importante, tenemos talento”.

La transformación es imprescindible y buscamos métodos para hacer las cosas de un modo diferente. No escatimaremos ningún esfuerzo. En concreto, revisamos constantemente nuestra tecnología, medios digitales y capacidades. La innovación es determinante para mejorar la eficiencia a medida que se recupera la demanda y aumenta la competencia al salir de la crisis. Nuestro objetivo de crear un verdadero negocio sostenible respalda este aspecto.

En 2022, hemos seguido innovando y transformando nuestro negocio para desarrollar todo el potencial de IAG, intercambiando mejores prácticas y tomando decisiones en beneficio del Grupo. La nueva operación de British Airways y Vueling en Londres Gatwick se lanzó en 2021 y ha resultado un éxito. Los vuelos transatlánticos de Aer Lingus desde Manchester, que se pusieron en marcha a finales de 2021, han sido bien recibidos. Los servicios de Vueling en el aeropuerto de Orly en París se están reforzando, y nuestro nuevo modelo de mantenimiento en Barcelona está demostrando su eficacia.

También hemos aprovechado la oportunidad de relanzar los negocios adyacentes en beneficio de los clientes. En IAG Loyalty, las inscripciones de nuevos clientes aumentaron un 25% en 2022, en comparación con 2019. Un número récord de personas están acumulando Avios y continuamos ampliando nuestras alianzas para ofrecer a los clientes más de lo que desean. En 2022 alcanzamos un acuerdo con Qatar Airways que posibilita a sus clientes acumular Avios, lo que extiende a nivel global el alcance de Avios como moneda de fidelización.

También ha sido un buen año para IAG Cargo. Los ingresos alcanzaron los 1.600 millones de euros, cifra similar a la de 2021 y un 45% superior a la de 2019.

Sabemos que hay incertidumbres y, a medida que nos recuperamos de la pandemia, siguen existiendo otros retos macroeconómicos. Por este motivo, continuaremos transformando el Grupo para que sea más eficiente.

Perspectivas y conclusión

Ahora que estamos reforzando nuestra resiliencia operativa, confiamos en nuestras fortalezas como Grupo: en primer lugar, una cartera de aerolíneas líderes; en segundo lugar, unas posiciones de liderazgo en nuestros mercados y *hubs* principales que atienden a distintos clientes, y, en tercer lugar, la flexibilidad que brinda IAG para impulsar la eficiencia operativa y la innovación.

Todo ello nos permitirá recuperar los niveles de beneficios anteriores a la pandemia de COVID-19 y cumplir los objetivos de nuestra estrategia: crear valor sostenible a largo plazo para nuestros grupos de interés.

Quiero agradecer a nuestros empleados su gran esfuerzo y logros en 2022 y aguardo con interés todo lo que podemos conseguir juntos en 2023.

Luis Gallego

Consejero Delegado

Una revolución en el aire

En 2022, IAG organizó su primer día dedicado a cuestiones medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) para inversores y analistas en Londres.



Este evento, celebrado con asistencia tanto presencial como online, presentó una descripción general de la sostenibilidad, la diversidad y las estrategias de inclusión del Grupo. Entre los temas tratados se incluyeron iniciativas de SAF y nuevas tecnologías que están contribuyendo a descarbonizar el transporte aéreo. El evento contó con la participación de grupos de expertos y presentaciones en vídeo en las que se explicaron los objetivos del Grupo y los avances realizados en esa dirección.

IAG demostró cómo sigue utilizando su tamaño, influencia y trayectoria, no solo para transformar su negocio, sino también para propiciar los cambios sistémicos necesarios para que la aviación se convierta en una industria verdaderamente sostenible.

Datos destacados:

- Primer grupo de transporte aéreo del mundo en comprometerse con el objetivo de alcanzar cero emisiones netas para 2050 y después ampliar ese compromiso a las emisiones de Alcance 3.
- Primer grupo de aerolíneas europeo en comprometerse a utilizar un 10% de SAF para 2030.
- Tres años recibiendo la puntuación *Leadership Grade (A/A-)* en la clasificación de clima de Carbon Disclosure Project (CDP) y el grupo con puntuación conjunta más alta de las aerolíneas de Transition Pathway Initiative (TPI).

Centrados en liderar al sector hacia la neutralidad en emisiones de carbono para 2050

Modernización de aeronaves: Sustitución de alrededor de 192 aeronaves en los próximos cinco años por nuevas aeronaves que son hasta un 20% más eficientes en cuanto a consumo de combustible. Inversión en innovadores como ZeroAvia para acelerar el desarrollo de aeronaves impulsadas por hidrógeno.

Combustible sostenible de aviación (SAF):

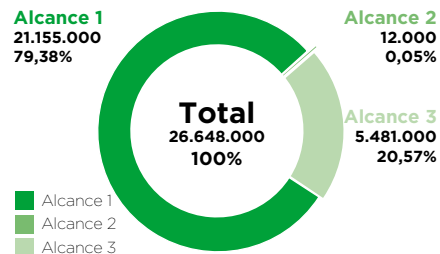
Un 10% de combustible sostenible de aviación en 2030 ahorrará una cantidad de carbono equivalente a retirar un millón de vehículos de las carreteras al año. El compromiso de IAG con los SAF, basado en precios previsible de la energía, equivale a 865 millones de dólares estadounidenses en inversiones y compras de SAF.

Compensación: Apoyo al fortalecimiento del régimen internacional de compensación de carbono procedente de la aviación (CORSIA) para limitar las emisiones netas de la aviación. Las aportaciones a nuestros proveedores de compensación, objeto de verificación independiente, se redujeron en más de 225.000 toneladas de CO₂ en 2022.

Eliminación de carbono: La publicación de nuestra primera hoja de ruta para la eliminación, el apoyo a la industria y la investigación e inversión en oportunidades innovadoras de captura y eliminación de carbono.

Guiados por una clara trayectoria de vuelo hacia cero emisiones netas

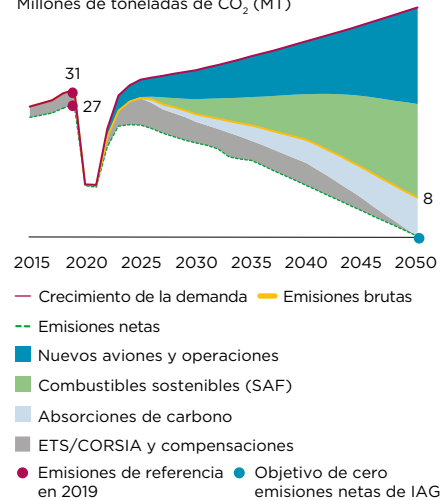
Emisiones de 2022 (toneladas de CO₂e)



Hoja de ruta de IAG hacia cero emisiones netas (Alcance 1)

Seguimos encaminados para cumplir nuestros objetivos de emisiones para 2025 y 2030

Millones de toneladas de CO₂ (MT)



Centrados en fomentar una plantilla diversa e inclusiva

IAG se ha marcado el objetivo de cubrir con mujeres un 40% de los puestos de alta dirección para 2025, y terminamos el 2022 con 34% gracias a los esfuerzos que las líneas aéreas del Grupo han puesto implementando diversas iniciativas de apoyo a la diversidad y la inclusión. Destacamos las siguientes:

- revisión de nuestros procesos de contratación para garantizar la existencia de diversidad en las preselecciones y los grupos de entrevistadores;
- oportunidades de orientación y redes de contactos para mujeres y empleados de minorías étnicas; y
- programas educativos dirigidos a diversificar la cartera de talento de aquellos que estén planteándose iniciar una carrera profesional en la aviación.

Trabajar juntos para cumplir nuestro objetivo

Javier Sánchez-Prieto
Presidente y Consejero Delegado de Iberia

Sarah Clements
Directora de Asesoría Jurídica

John Gibbs
Director de Información

Lynne Embleton
Presidenta y Consejera Delegada de Aer Lingus

Nicholas Cadbury
Director Financiero y Consejero Delegado interino no ejecutivo de IAG Cargo

Luis Gallego
Consejero Delegado del Grupo

El Comité de Dirección de IAG, liderado por Luis Gallego, se encarga de la ejecución general y el cumplimiento de la estrategia del Grupo.

📄 Para obtener más información, vaya al sitio web de IAG.



Fernando Candela

Director de Transformación

Adam Daniels

Presidente y Consejero
Delegado de IAG Loyalty

Julio Rodrigues

Director de
Estrategia interino

Sean Doyle

Presidente y
Consejero
Delegado
de British Airways

Marco Sansavini

Presidente y
Consejero Delegado
de Vueling

Carolina Martinoli

Directora de Personal, Asuntos
Corporativos y Sostenibilidad

Cumplimos con nuestros grupos de interés y con la sociedad

Quiénes somos

Somos un grupo internacional de aerolíneas, con compañías líderes en España, Reino Unido e Irlanda y una serie de negocios no aéreos de primer nivel dentro de nuestra plataforma central que impulsa la eficiencia y crea fuentes de ingresos adicionales para IAG. Nuestro propósito en el mundo es conectar personas, empresas y países, y **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.

Contamos con una cartera de marcas y operaciones de primer nivel

Compañías operadoras de aerolíneas



Negocios no aéreos y plataforma central

IAG Loyalty**IAG** Cargo**IAG** GBS**IAG** Tech

Para más información véase las secciones de las compañías operativas.

Nuestros grupos de interés

IAG tiene por objetivo ser una fuerza positiva allí donde operamos y, de esta forma, crear valor para todos nuestros grupos de interés. Para cumplir este propósito, fomentamos una cultura que permite a nuestros empleados sentirse valorados, centrándonos en la diversidad y la inclusión, y ofreciéndoles opciones para desarrollarse dentro del Grupo. Nuestros empleados desempeñan un papel vital para prestar el servicio que los clientes esperan: el principal factor que permite al Grupo crear valor para nuestros grupos de interés. Nuestros accionistas y entidades de crédito y otros grupos de interés financieros, así como los mercados de capitales en general, también son

esenciales para apoyarnos en el cumplimiento de nuestro objetivo y para ejecutar nuestros planes comerciales y estrategia. Además de nuestros empleados, clientes, entidades de crédito y accionistas, la colaboración con la industria en general, incluidos nuestros proveedores y reguladores, es fundamental para garantizar que mantengamos los altos estándares que nuestros clientes esperan y para que los responsables políticos comprendan el impacto de sus decisiones en nuestras empresas y clientes.

 **Para más información véase la sección Interacción con los grupos de interés.**



Clientes



Empleados



Proveedores



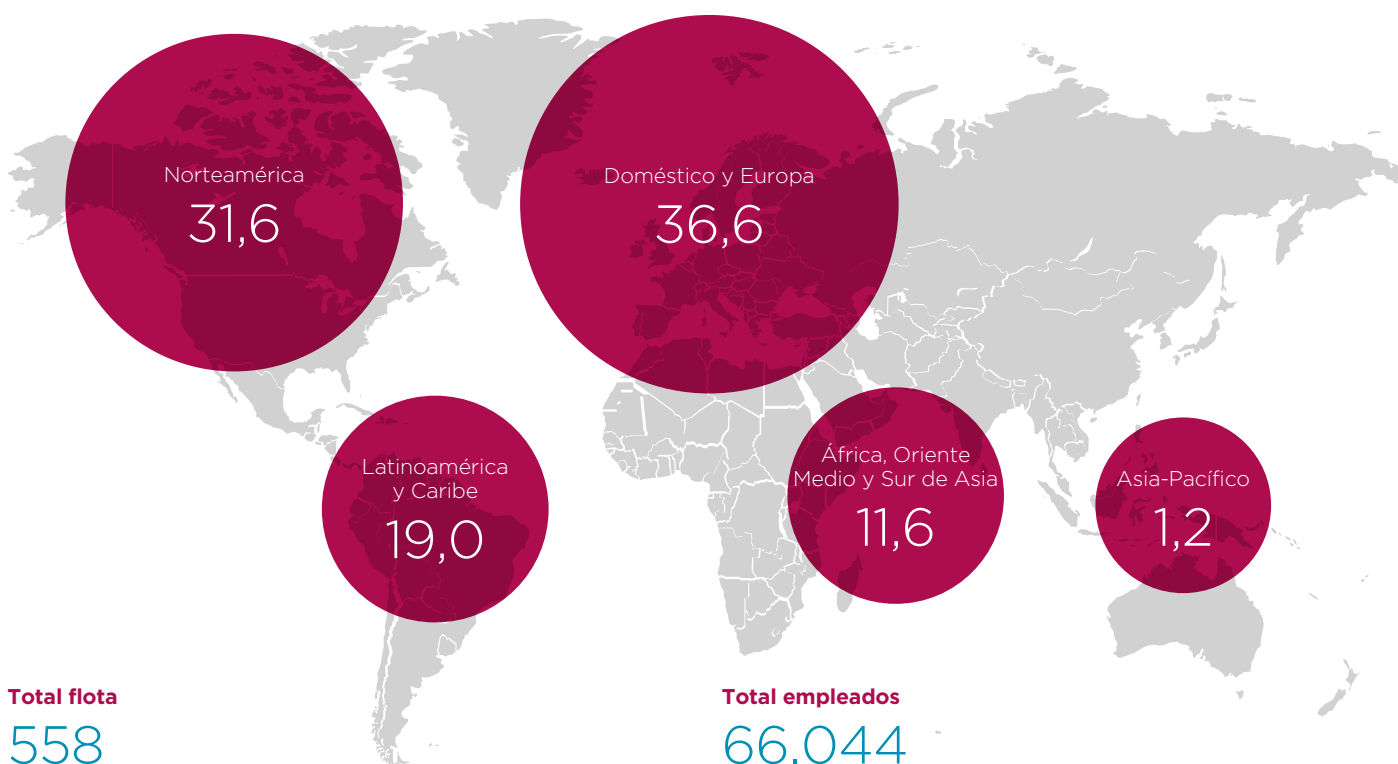
Accionistas, entidades de crédito y otros grupos de interés financieros



Gobiernos y organismos reguladores

Dónde operamos

AKOs (% de la red de IAG en 2022)



Estamos comprometidos con una aviación sostenible

El compromiso con la sostenibilidad es un pilar de nuestra estrategia y constituye una parte importante de nuestra forma de hacer negocios. Seguimos comprometidos con utilizar un 10% de SAF para 2030 y con alcanzar el objetivo de cero emisiones netas de CO₂ en nuestro Grupo y en su cadena de suministro para 2050. Como Grupo,

disponemos de procesos claros que determinan la toma de decisiones sobre los elementos más importantes que impulsan nuestra estrategia de sostenibilidad: el uso de SAF y la modernización y eficiencia de la flota. También seguimos dando prioridad a otros temas clave en materia de sostenibilidad, incluida la gestión de

residuos, la interacción con los grupos de interés y la participación y el bienestar de los empleados.

 **Para más información véase la sección de Sostenibilidad.**

Nuestro propósito se cumple con un modelo único

Nos formamos con un modelo articulado en torno a la consolidación, la creación de sinergias, el liderazgo en nuestros principales mercados y los resultados financieros.

Nuestro modelo operativo

IAG crea valor mediante un modelo único que permite a nuestras aerolíneas operar en el mejor interés a largo plazo de nuestros clientes, de nuestro personal, de nuestros accionistas y de la sociedad, sabiendo que el éxito de cada uno de ellos refuerza el de los demás.

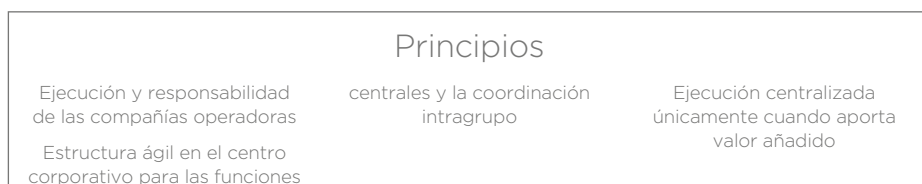
El Grupo cuenta con un modelo de negocio único dentro de la industria de las aerolíneas, basado en una estructura ágil en el centro corporativo, unas aerolíneas dinámicas, capacitadas y especializadas que son responsables de sus propios resultados, y una plataforma central que

ofrece una ventaja competitiva a nuestras aerolíneas a través de economías de escala y experiencia y conocimientos de primer nivel.

IAG, en su condición de sociedad matriz, interactúa y trabaja de forma colaborativa con su cartera de compañías operadoras, compartiendo buenas prácticas y talento, supervisando la coordinación intragrupo y gestionando funciones centrales que generan sinergias y valor para el Grupo. Su independencia de las compañías operadoras permite a IAG desarrollar una estrategia a largo plazo para el Grupo que está en consonancia con nuestro objetivo y valores, así como fijar metas de rendimiento para las compañías operadoras, hacer un seguimiento de sus progresos y asignar de forma eficiente el capital dentro del Grupo. Nuestro modelo también permite al Grupo tomar parte de manera más eficaz en los procesos de consolidación de la industria, mientras IAG garantiza que las opciones de crecimiento inorgánico estén alineadas con nuestra estrategia y proporciona una plataforma central que beneficia a nuevas compañías operadoras incorporándose al Grupo.

A su vez, las compañías operadoras, con sus diferentes identidades de marca y modelos de negocio personalizados, están capacitadas para ejecutar sus estrategias y son plenamente responsables de sus resultados financieros. La estructura del Grupo permite a nuestras marcas centrar sus esfuerzos en sus mercados objetivo, su propuesta al cliente, su identidad cultural, su estrategia comercial y sus relaciones laborales, mientras que su tamaño fomenta la innovación y la inversión en nuevos productos y servicios para mejorar la experiencia del cliente en nuestras compañías operadoras.

La cartera de aerolíneas se asienta sobre la plataforma central del Grupo, que potencia la eficiencia y la simplicidad en todas las compañías operadoras, creando al mismo tiempo fuentes de ingresos adicionales para IAG. La plataforma central de IAG permite al Grupo estar a la vanguardia de la innovación y la sostenibilidad en el sector aéreo, apoyando y desarrollando tecnologías emergentes de primer nivel en la industria de la aviación y los viajes.



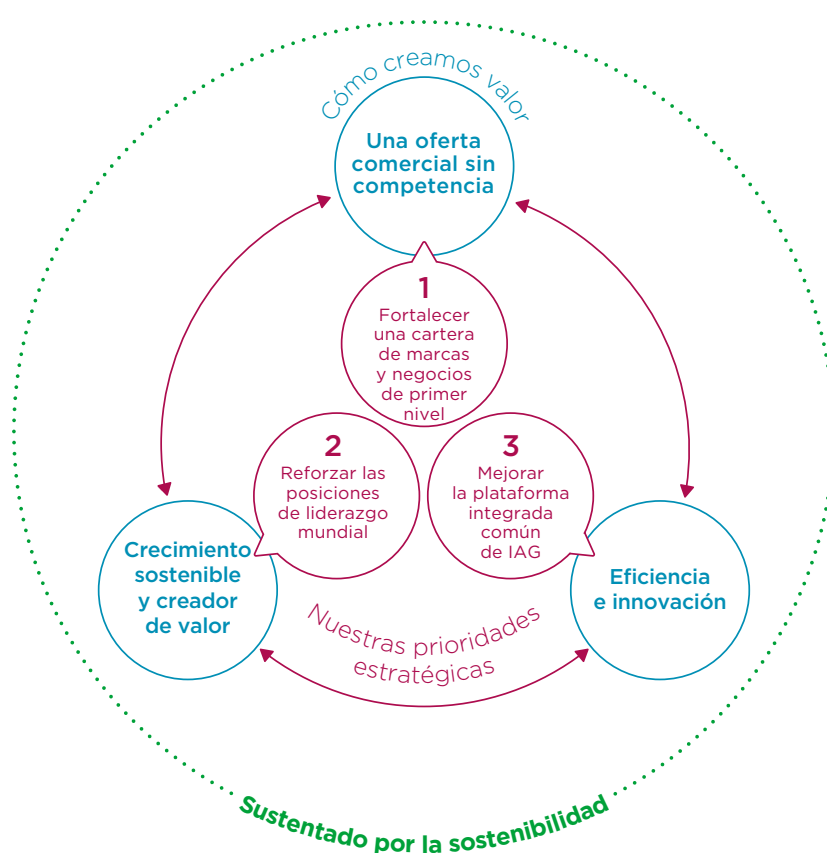
Plataforma central

Presta servicios comunes y permite que las operaciones del Grupo se beneficien de una escala y de unos conocimientos y experiencia de primer nivel

 Para más información, véase las páginas sobre las compañías operativas.

Nuestras prioridades estratégicas para crear valor sostenible

Nuestras prioridades estratégicas



Seguimiento de los resultados del Grupo

Utilizamos una combinación de indicadores financieros y no financieros para medir los resultados y los progresos de nuestra estrategia:

Indicadores clave de rendimiento financiero: Para más información véase la sección de Indicadores clave de rendimiento.

NPS de clientes: Para más información véase la sección de Indicadores clave de rendimiento.

Empleados: Para más información véase la sección de Sostenibilidad.

Medio ambiente: Para más información véase la sección de Sostenibilidad.

Cómo creamos valor

Una oferta comercial sin competencia

- Asegurar que nuestras compañías operadoras ofrecen conjuntamente una propuesta sin competencia capaz de responder a las necesidades de los clientes en todo el espectro de ocasiones de viaje
- Liderar la consolidación del sector, desarrollar opciones orgánicas para diferenciar al Grupo de sus competidores y garantizar que se satisfagan las necesidades de los clientes
- Seguir situando al cliente en el centro para lograr una cuota de mercado más significativa en cada segmento de clientes

Crecimiento sostenible y creador de valor

- Apostar por un crecimiento orgánico e inorgánico que genere valor a fin de reforzar posiciones de liderazgo existentes o desarrollar otras nuevas en nuestros mercados prioritarios
- Atraer y promocionar a las personas más capaces del sector
- Liderar el camino a seguir en gestión medioambiental y social, dando siempre prioridad a la seguridad y la protección de nuestros clientes y empleados

Eficiencia e innovación

- Reducir costes y mejorar la eficiencia aprovechando las oportunidades de sinergias y la escala del Grupo
- Desarrollar la innovación en todo el Grupo y un enfoque digital para mejorar la productividad y atender mejor a nuestros clientes
- Promover una cultura de alta eficiencia operativa en toda nuestra cartera de compañías operadoras y aprovechar la plataforma para potenciar sinergias y reducir costes

Fortalecer una cartera de marcas y negocios de primer nivel

Prioridad estratégica

1. Fortalecer una cartera de marcas y negocios de primer nivel

Cómo creamos valor

Una oferta comercial sin competencia

Nuestro desempeño

Nuestra actividad en 2022

Tras la reapertura de muchos mercados internacionales en el segundo semestre de 2021, el 2022 estuvo marcado por una fuerte volatilidad económica, con altos niveles de inflación en todas las naciones occidentales como consecuencia de la guerra en Ucrania y las disrupciones de las cadenas de suministro después de la pandemia. La cartera de marcas del Grupo siguió prestando apoyo a las comunidades locales en 2022. Por ejemplo, IAG Cargo, British Airways, Iberia y Vueling se asociaron con Project Hope y otras organizaciones benéficas para enviar 125 toneladas de ayuda humanitaria a Ucrania. IAG Cargo, junto con British Airways, también ofreció el transporte gratuito de 34 toneladas de ayuda de emergencia vital a Pakistán, que sufrió una devastadora crisis provocada por las inundaciones.

A lo largo de 2022, los viajes en avión experimentaron una rápida recuperación respecto a los niveles de 2021, lo que junto con las disrupciones de las cadenas de suministro y de los recursos provocó problemas operativos en muchas aerolíneas y aeropuertos en todo el mundo, conduciendo a frecuentes perturbaciones para los pasajeros. Dentro de nuestra cartera de aerolíneas, Iberia y Vueling lograron gestionar con éxito la recuperación, y el rendimiento operativo volvió a situarse cerca de los niveles de 2019 a finales de año. British Airways sufrió algunas alteraciones del servicio durante la primera mitad de 2022 debido a escasez de personal, los controles por el COVID-19 y ciertas limitaciones de capacidad en las terminales de Heathrow vinculadas, entre otras razones, a un límite diario de tráfico de pasajeros que el aeropuerto impuso durante el verano. No obstante, a lo largo del año se avanzó en el refuerzo de la resiliencia operativa en British Airways, con una aceleración de la contratación y un enfoque más ágil y coordinado hacia la planificación de la capacidad en colaboración con el aeropuerto de Heathrow, lo que derivó en una mayor puntualidad. Las demás compañías operadoras también mejoraron sus procesos de gestión de las incidencias. Iberia, por ejemplo, continuó optimizando sus capacidades digitales para los pasajeros que sufrieron cancelaciones o retrasos.

La digitalización desempeñó un papel clave en la mejora de la experiencia del cliente en 2022. Vueling puso en marcha el reconocimiento facial en el servicio de facturación de equipajes y para los controles de acceso de seguridad y de embarque, y puso a prueba los quioscos de autoservicio en el aeropuerto de Londres Gatwick. Iberia se asoció con el grupo Trip.com para poner en marcha un motor de búsqueda de compras

para el canal de venta de billetes aéreos de la plataforma New Distribution Capability, que permite ofrecer a los viajeros más opciones de tarifas y servicios adicionales en viajes de Iberia de largo y corto radio. Nuestras marcas también continuaron optimizando la experiencia del cliente potenciando nuestro producto en todas las etapas del viaje. Por ejemplo, Iberia mejoró sus salas de espera en Norteamérica y Sudamérica, ampliando a la vez los horarios de apertura de las de Norteamérica; Aer Lingus introdujo el Airbus A320neo en su flota, proporcionando a los pasajeros mejoras en los asientos de corto radio, mientras que British Airways continuó introduciendo su producto Club Suite en la flota de largo radio y restauró el servicio de comidas Full Club Suite. El catering también mejoró: Aer Lingus actualizó su oferta de comidas en la cabina *business* para los vuelos de largo radio, mientras que British Airways actualizó su catering en las distintas cabinas para los trayectos de largo radio y en Club Europe en los de corto radio. Asimismo, a partir de diciembre, todos los vuelos de British Airways e Iberia del aeropuerto JFK comenzaron a compartir espacio con American Airlines en la Terminal 8. Estas instalaciones mejorarán considerablemente la experiencia de viaje para los pasajeros que tengan conexión con un vuelo de American Airlines.

IAG Loyalty siguió potenciando su oferta a los clientes durante 2022, por ejemplo, relanzando la tarjeta Mastercard de prepago de British Airways y lanzando un modelo de suscripción de compra de Avios en British Airways y una tarjeta de crédito de marca compartida con Barclays.

Nuestras prioridades para 2023

El Grupo se asegurará de que sus compañías puedan ofrecer una incomparable propuesta de valor que se adapte a los cambios en las expectativas de los clientes en el contexto de la recuperación del tráfico aéreo tras la pandemia de COVID-19. IAG seguirá siendo competitiva en los espacios prioritarios de demanda de sus clientes, para lo que continuará desarrollando los productos y servicios de las compañías operadoras con el fin de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. Iberia, por ejemplo, tiene previsto comenzar a introducir nuevas suites en la cabina *business* con puertas deslizantes en la flota del Airbus A350 a partir de diciembre de 2023. También nos centraremos en lograr una mayor resiliencia operativa de British Airways y continuaremos poniendo un fuerte énfasis en la digitalización en todo el Grupo, incluidas más mejoras de la experiencia digital centradas en el cliente.

Prioridad
estratégica

2. Reforzar las posiciones de liderazgo mundial

Cómo
creamos valor

Crecimiento sostenible y creador de valor

Nuestro
desempeño

Nuestra actividad en 2022

En 2022, a medida que las aerolíneas en todo el mundo incrementaban rápidamente la capacidad, el Grupo puso especial énfasis en mantener las posiciones de liderazgo existentes en nuestras ciudades de origen de Londres, Madrid, Barcelona y Dublín y en nuestros mercados prioritarios; y continuaremos explorando oportunidades de crecimiento orgánico y de consolidación que generen valor, cuando sea razonable. Con una fuerte recuperación de la demanda durante el año, Vueling, Aer Lingus e Iberia consiguieron restablecer la capacidad con relativa rapidez, alcanzando niveles de capacidad superiores o cercanos a los de 2019 en el último trimestre del año, mientras que la recuperación de British Airways fue ligeramente más lenta en 2022 como consecuencia de los retos operativos a los que se enfrentó la aerolínea. Pese a las persistentes restricciones que limitaron nuestra recuperación en regiones como Asia, nuestras compañías operadoras lograron aprovechar también un entorno de fuerte *yield* e impulsar una mejora de los ingresos aún más rápida. En este contexto, nuestras aerolíneas consiguieron captar nuevas oportunidades estratégicas para crecer de forma orgánica. Por ejemplo, British Airways reanudó sus operaciones a ciudades globales clave, como Tokio y Hong Kong, tras levantarse o suavizarse las restricciones a los viajes, mientras que Vueling estableció una nueva base en el aeropuerto de Londres Gatwick, donde la red española de la aerolínea de bajo coste se duplicó en el verano con cinco rutas más. British Airways también lanzó en marzo Euroflyer, su filial de bajo coste con base en Londres Gatwick, con 35 destinos iniciales ofertados que aumentaron con el relanzamiento de tres destinos de temporada de invierno. Aer Lingus, a su vez, anunció el lanzamiento de nuevas rutas a Cleveland y Hartford en Estados Unidos para el verano de 2023.

Las compañías operadoras de IAG siguieron reforzando las relaciones con sus socios este año. Aer Lingus avanzó con su integración en el negocio conjunto del Atlántico Norte lanzando un nuevo acuerdo de código compartido con American Airlines al comienzo del año para ofrecer a los clientes más opciones entre Europa y Norteamérica. El Grupo también continuó estrechando su relación con Qatar Airways, y mediante la expansión del negocio conjunto con British Airways se creó el mayor negocio conjunto de aerolíneas del mundo en términos de países incluidos. El negocio conjunto ahora cubre un total de 185 destinos en 60 países. De esta forma se ofrece un mayor acceso a los clientes entre destinos en Europa, África, Asia, Oceanía y Oriente Medio, y se facilitan vuelos de

conexión fluidos vía Londres y Doha. Además, IAG Loyalty y Qatar Airways también lanzaron una asociación a comienzos de año que permite a la aerolínea con base en Doha adoptar los Avios como nueva moneda de recompensa para los miembros del Privilege Club, incrementando con ello el alcance global de los Avios, mejorando más las opciones para los clientes y creando las condiciones para expandir los programas de viajero frecuente de las aerolíneas a través de más asociaciones.

En 2019, el Grupo anunció planes para adquirir Air Europa, propiedad de Globalia, cuando se obtenga la aprobación regulatoria pertinente. En 2022, IAG adquirió una participación del 20% de la aerolínea, con el objetivo de comprar el 80% restante con sujeción a un acuerdo con Globalia y a la autorización regulatoria de las autoridades de competencia.

Nuestras prioridades para 2023

Durante 2023, el Grupo se propone mantener e impulsar sus posiciones de liderazgo en sus ciudades de origen y en sus mercados prioritarios y crear más valor mediante las alianzas. Nuestro objetivo es continuar restaurando frecuencias y relanzando rutas a destinos a los que dejamos de prestar servicio durante la pandemia, incluida la recuperación de los vuelos a Asia. Uno de los principales objetivos será continuar avanzando con la integración de Aer Lingus en el negocio conjunto del Atlántico Norte y en la expansión del negocio conjunto y acuerdo de fidelización con Qatar Airways. Además, el Grupo seguirá aprovechando sus otros negocios conjuntos, alianzas y colaboraciones y, cuando resulte apropiado, creará nuevos negocios conjuntos o participará en la consolidación del sector participando en acuerdos de fusiones y adquisiciones (M&A) que aporten valor.

Prioridad
estratégica

3. Mejorar la plataforma central de IAG

Cómo
creamos valor

Eficiencia e innovación

Nuestro
desempeño

Nuestra actividad en 2022

Este año ha sido un año de volatilidad en la economía mundial. Los efectos relacionados con la pandemia, la elevada inflación, aumento de los gastos de personal y una evolución desfavorable de los tipos de cambio frente al dólar afectaron a nuestros negocios debido al encarecimiento del combustible y el incremento de los gastos asociados a proveedores. Pese a ello, nuestras compañías demostraron resiliencia: siguieron avanzando con sus planes de transformación para garantizar que seguimos siendo eficientes en el futuro y aprovechando nuestros segmentos y negocios no aéreos para generar ingresos adicionales.

IAG Loyalty continuó realizando un sólido aporte al Grupo. Nuestro negocio de fidelización aceleró la interacción con los clientes y este año se suscribieron más clientes que en 2019 y se registró una remuneración más alta con las adquisiciones de cuentas de la alianza con American Express y de marca compartida de British Airways. Aparte de la expansión con Qatar Airways para incrementar el alcance global de los Avios, IAG Loyalty continuó ampliando su cartera de alianzas, lanzando la mayor promoción de Avios de su historia en octubre con la oferta de Barclaycard Avios Plus Mastercard. Otras alianzas no aéreas lanzadas por IAG Loyalty durante el año son, por ejemplo, las creadas con Uber y Reward Gateway. Además, IAG Loyalty lanzó The Wine Flyer, un nuevo negocio online de envío de vino que dará a los clientes la posibilidad de obtener Avios con sus compras de este producto.

IAG Cargo tuvo otro año sólido en 2022, experimentando una demanda continua de sus servicios. A pesar de la vuelta de los viajes de pasajeros y de que el transporte de carga está volviendo progresivamente a los vuelos regulares, el negocio generó unos ingresos y una contribución sólidos al Grupo a lo largo del año, y los esfuerzos de transformación tuvieron un impacto positivo en el negocio. Los resultados también se vieron respaldados por un entorno de fuerte *yield* en 2022, que sin embargo se espera que se modere, junto con los volúmenes mundiales de carga aérea, en 2023.

Iberia Maintenance, nuestra división de mantenimiento, reparaciones y revisiones (MRO) y de servicios de motores externos también aportó ingresos adicionales al Grupo con una alta eficiencia en activos. En octubre, Iberia Maintenance obtuvo una licencia de Pratt & Whitney para prestar servicios de ingeniería y mantenimiento para los motores GTF, que impulsan a la familia de aeronaves Airbus A320neo. Este paso estratégico permite a Iberia Maintenance consolidar su posición como proveedor de servicios de motores de

corto radio, con licencias que cubren las principales plataformas de corto radio de Airbus y Boeing. Asimismo, la división ganó contratos estratégicos durante el año, como el firmado con Qatar Airways para sus motores V2500, con Volotea para los *C-checks* y con Vueling para fuselajes, motores y piezas.

El segmento IAG GBS también ha sido clave para gestionar a nuestros más de 13.000 proveedores, garantizando una cadena de suministro segura, sostenible y eficiente, y generando eficiencias en todo el Grupo que fueron esenciales para mitigar la inflación que afectó al sector. Además, el segmento ha tenido un papel decisivo para ayudar a IAG a alcanzar su objetivo de cero emisiones netas de Alcance 3 para 2050. IAG Tech, a su vez, siguió centrándose en potenciar nuevas capacidades tecnológicas en todo el Grupo, como, por ejemplo, la mejora de las incidencias y de las soluciones de gestión del autoservicio para los clientes, y el aumento de la eficiencia mediante la automatización de los procesos.

Impulsar la innovación en todo el Grupo fue otro aspecto que recibió especial atención durante 2022. Tras el programa de aceleración Hangar 51, British Airways e Iberia iniciaron una colaboración con la *start-up* CHOOOSE, centrada en información sobre sostenibilidad corporativa y en ayudar a las aerolíneas a proporcionar a los clientes opciones para compensar sus emisiones por vuelos. Otro ejemplo de innovación fue la inversión adicional que realizó el Grupo en julio en ZeroAvia, una empresa que trabaja en opciones hidrógeno-eléctricas en vuelos de corto radio para la industria. Esta inversión adicional complementó una inversión previa de British Airways.

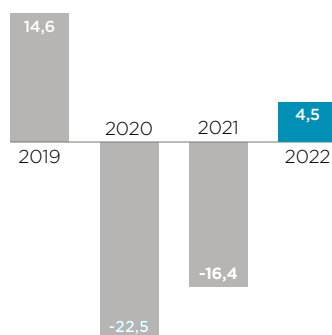
Nuestras prioridades para 2023

En 2023, IAG continuará centrándose en ejecutar los planes de transformación en sus diferentes segmentos de negocio y en acelerar los planes de transformación digital de nuestras compañías operativas, lo que permitirá que el Grupo siga siendo eficiente en el futuro. Asimismo, el Grupo se asegurará de que el negocio no aéreo continúe captando oportunidades disponibles e incorporando nuevas fuentes de ingresos, sinergias de costes y eficiencias adicionales a nuestras aerolíneas y al Grupo. Nuestras funciones centrales seguirán prestando apoyo a IAG Loyalty en su crecimiento orgánico e inorgánico con iniciativas como las alianzas o el lanzamiento de nuevas operaciones potenciales que aporten valor. El Grupo colaborará asimismo con Iberia Maintenance para que se establezca como un proveedor de primer nivel de servicios de motores de corto radio y con IAG Cargo para que mantenga sus ingresos récord y su alta contribución al Grupo.

Seguimiento de los resultados del Grupo

Empleamos indicadores clave de rendimiento (ICR) para evaluar y controlar los resultados del Grupo. Evaluamos oportunidades sobre la base de los objetivos estratégicos del Grupo y el uso de los ICR nos permite identificar y generar valor sostenible para nuestros accionistas. Nuestros indicadores financieros son antes de partidas excepcionales para posibilitar las comparaciones entre periodos.

RoIC (%)^{1 2}



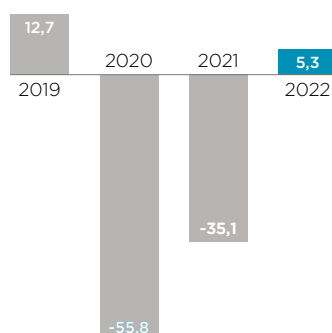
Definición y finalidad

La rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC) se define como el EBITDA antes de partidas excepcionales, menos la depreciación de flota ajustada, otras depreciaciones 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 20,9 puntos, hasta el 4,5%, volviendo a niveles positivos que reflejan la significativa mejora del rendimiento operativo del Grupo, con un EBITDA antes de partidas excepcionales de 3.300 millones de euros. El capital invertido se incrementó un 2,4% a consecuencia de las entregas de aeronaves y la inversión en productos para clientes y TI. La edad media ponderada de la flota aumentó situándose en 11,3 años frente a 10,6 años en 2021, lo que refleja el impacto neto del envejecimiento de la flota existente, las aeronaves retiradas del servicio y las 27 aeronaves nuevas recibidas en 2022.

Margen operativo (%)^{1 2}



Definición y finalidad

Se entiende por margen operativo el beneficio de las operaciones 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 operativas del Grupo.

Resultados

El margen operativo del Grupo antes de partidas excepcionales fue del 5,3%, gracias al beneficio de las operaciones del Grupo antes de partidas excepcionales, que fue de 1.200 millones de euros en el periodo. Los ingresos totales aumentaron 14.600 millones de euros situándose en 23.100 millones de euros, lo que refleja una capacidad de pasajeros del 78,0% del nivel de 2019, frente al 36,1% del año anterior, con unos *yields* más elevados gracias a la recuperación de la demanda. Los ingresos de carga fueron estables respecto al año anterior, al situarse en 1.600 millones de euros, pese a la notable reducción de los vuelos solo de carga con la reanudación de la programación de vuelos de pasajeros. Los negocios del Grupo no correspondientes al pasaje, como IAG Loyalty, Iberia Maintenance, Iberia Handling y British Airways Holidays, registraron resultados positivos.

Clave

- (A) Medida alternativa de rendimiento
- (R) Indicador vinculado a la retribución del Comité de Dirección

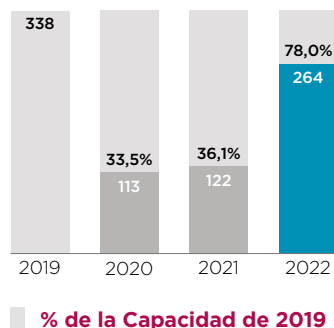


Vinculación con nuestras prioridades estratégicas

- 1 Se puede encontrar más información en la sección Medidas alternativas de rendimiento de los estados financieros..
- 2 Los resultados de 2019 y 2020 se han reexpresado para el tratamiento de los gastos de administración asociados a los planes de pensiones de prestación definida del Grupo.

Capacidad (millones de AKOs)

2



Definición y finalidad

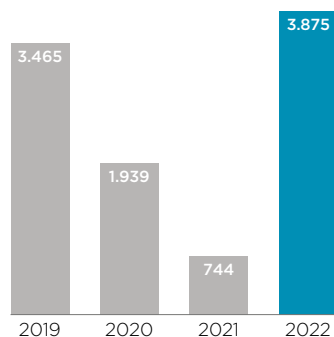
En el sector de las aerolíneas, la capacidad se mide en asientos-kilómetro ofertados (AKOs), que se refiere al número de asientos disponibles para la venta multiplicados por la distancia que se vuela.

Resultados

IAG logró incrementar notablemente la capacidad durante el año, ya que al levantarse las restricciones por la pandemia de COVID-19 hubo una fuerte demanda de viajes acumulada. En el conjunto del año, la capacidad de pasajeros se situó en el 78,0% del nivel de 2019, aumentando del 65,1% en el primer trimestre al 86,6% en el cuarto. Los coeficientes de ocupación alcanzaron el 81,8%, aumentando de nuevo a lo largo del año, desde el 72,2% en el primer trimestre al 83,2% en el cuarto trimestre. La capacidad reestablecida en corto radio superó a la de largo radio, y para el cuarto trimestre se habían restituido la mayoría de las regiones de largo radio, pero la región de Asia-Pacífico fue más retrasada que de las demás, debido a la persistencia de las restricciones por la pandemia de COVID-19 en ciertos países.

CAPEX bruto (millones €)²

2



Definición y finalidad

El CAPEX (inversión en inmovilizado) bruto es la inversión total en flota, productos para clientes, TI, derechos de emisión e infraestructuras (incluidos los arrendamientos de activos por derecho de uso) antes de los fondos procedentes de la venta de inmovilizado material.

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

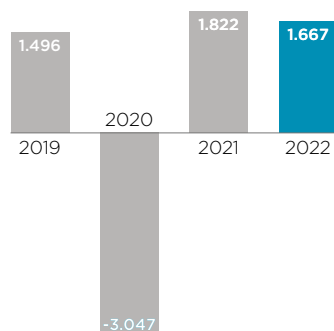
Resultados

El CAPEX bruto de 2022 fue de 3.900 millones de euros. El CAPEX de la flota y relacionado con la flota representó un 81% del CAPEX total e incluyó los pagos finales de entrega relativos a 25 aeronaves, junto con pagos anticipados y gastos de mantenimiento. El CAPEX más elevado refleja los acuerdos suscritos en años anteriores con Boeing y Airbus para aplazar entregas y pagos anticipados de 2020 y 2021 a 2022. Otros gastos incluyeron inmuebles e inversiones en TI, y compras de derechos de emisión. Además, el Grupo recibió dos aeronaves en arrendamientos directos, que no resultan en inversión en inmovilizado.

Flujo de caja libre apalancado (millones €)¹

A

2



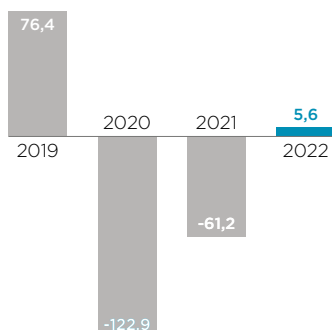
Definición y finalidad

El flujo de caja libre apalancado es el efectivo generado durante el año, incluidos los movimientos del endeudamiento, y antes de la remuneración al accionista. Se utiliza junto con el apalancamiento (representado como la ratio deuda neta/EBITDA) para medir la generación subyacente de efectivo del negocio.

Resultados

El flujo de caja libre apalancado del Grupo en 2022 fue de 1.700 millones de euros. La reducción frente al año anterior se debe predominantemente a flujos de financiación más bajos en 2022 al no suscribirse nuevos préstamos generales no relacionados con financiación de flota en el periodo comparado con 4.400 millones de euros en 2021. El CAPEX bruto también fue más alto pero el impacto fue compensando por los flujos operativos sólidos de 4.800 millones de euros vinculados con el EBITDA y las reservas recibidas para vuelos en 2023.

BPA ajustado (céntimos de €)¹³



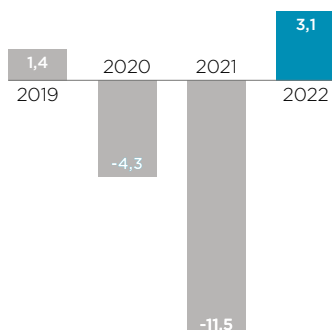
Definición y finalidad

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

Resultados

El beneficio por acción ajustado pasó a ser positivo, al situarse en 5,6 céntimos de euro frente a las pérdidas ajustadas por acción de 61,2 céntimos de euro en 2021, gracias a que los beneficios después de impuestos antes de partidas excepcionales mejoraron notablemente, en línea con el restablecimiento de la capacidad y con los resultados comerciales del Grupo. El efecto de la conversión asumida de los bonos convertibles de IAG por valor de 500 millones de euros con vencimiento en 2022 (hasta la fecha de reembolso), de los bonos convertibles de IAG por valor de 825 millones de euros con vencimiento en 2028 y de los planes de acciones de los empleados es dilutivo para el ejercicio, habiendo sido antidilutivo el ejercicio anterior, y por tanto no incluidos en el cálculo del beneficio diluido por acción en 2021.

Deuda neta/ EBITDA antes de partidas excepcionales¹³



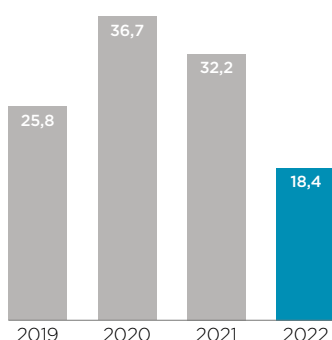
Definición y finalidad

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 EBITDA⁴ para el año. IAG utiliza este indicador para supervisar el apalancamiento y evaluar el margen financiero.

Resultados

El apalancamiento del Grupo fue de 3,1 veces comparado con un apalancamiento negativo de 11,5 veces en 2021, gracias a un EBITDA antes de partidas excepcionales de 3.300 millones de euros sobre una deuda neta 1.300 millones de euros más baja. La deuda bruta aumentó en 400 millones de euros incluyendo el impacto cambiario adverso de 500 millones de euros debido a la apreciación del dólar. Durante el año, el Grupo reembolsó bonos convertibles por valor de 500 millones de euros y 100 millones de euros de una línea de crédito del Fondo de Inversión Estratégico de Irlanda.

Net Promoter Score (NPS)



Definición y finalidad

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 un 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 2022, el NPS de IAG disminuyó 13,8 puntos respecto a 2021. La rápida recuperación de la demanda de viajes aéreos, una falta de plantilla para gestionar estos volúmenes en los aeropuertos así como en alguna de nuestras aerolíneas y problemas operativos, afectaron negativamente a nuestro NPS. Para mitigar este impacto, nuestras aerolíneas redujeron sus programaciones para aumentar la estabilidad, llevaron a cabo un amplio proceso de contratación e impartieron formación a compañeros para prestar apoyo donde fue necesario. Nuestro NPS se vio favorecido por las mejoras de nuestra oferta comercial, particularmente en la experiencia de catering y a bordo.

Clave

- (A) Medida alternativa de rendimiento
- (R) Indicador vinculado a la retribución del Comité de Dirección



Vinculación con nuestras prioridades estratégicas

- 1 Se puede encontrar más información en la sección Medidas alternativas de rendimiento de los estados financieros.
- 2 El CAPEX bruto se define como la adquisición de inmovilizado material e inmaterial.
- 3 Los resultados de 2019 y 2020 se han reexpresado para el tratamiento de los gastos de administración asociados a los planes de pensiones de prestación definida del Grupo.
- 4 Para más información véase la sección e de las Medidas alternativas de rendimiento.

Conectar con nuestros grupos de interés

Nuestros principales grupos de interés

Creemos que IAG prosperará a largo plazo cuando los intereses de los diferentes grupos de interés estén adecuadamente ponderados, de modo que todos compartan nuestro éxito. Por tanto, es importante que conozcamos en profundidad todas las prioridades, expectativas e inquietudes de 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 las compañías operadoras, desde las interacciones con nuestros clientes hasta los empleados y los accionistas, por ello no identificamos a nuestras comunidades o al medio ambiente como un grupo de interés diferenciado. 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.

Se facilita información más detallada en las secciones de las compañías operadoras y de sostenibilidad de este informe.

En el cuadro que figura a continuación se ofrece una perspectiva general de la relevancia de estos grupos de interés clave para el modelo de negocio y la estrategia de IAG, así como los principales temas de interés surgidos a lo largo del periodo. En las siguientes páginas también incluimos un análisis más detallado de cada uno de los grupos de interés y su relación con IAG.



Clientes

Cómo dialogamos

- Encuesta diaria “La voz del cliente” para conocer cómo valoran su experiencia con nosotros
- Encuestas sobre las marcas (para conocer sus necesidades y expectativas)
- Canales para presentar reclamaciones y hacer sugerencias
- Servicios de los Centros de Atención al Cliente y canales digitales¹
- Páginas web corporativas, correo electrónico y cuentas de redes sociales
- Compañeros de tripulaciones y del aeropuerto

Asuntos/intereses principales durante 2022

- Restricciones y requisitos de viaje por el COVID-19
- Posibilidades de servicio al cliente y personalización, particularmente cuando hay alteraciones en el servicio
- Dificultades en los aeropuertos, incluida la congestión, la escasez de plantilla y los problemas con los equipajes
- Digitalización de la experiencia del cliente
- Medidas de flexibilidad, como nuestra política de “Reserve con confianza”
- Expansión de nuestras alianzas
- Sostenibilidad



Empleados

Cómo dialogamos

- Canales de comunicación de las compañías operadoras adaptados a sus culturas y perfiles (canales formales e informales, incluidos foros de empleados, redes sociales internas, reuniones informativas locales, boletines de noticias, talleres, encuestas de opinión)
- Encuestas de opinión de cada compañía operadora, al menos anualmente, a toda la plantilla²
- Grupos de *networking* liderados por empleados
- Convenios colectivos
- Comité de Empresa Europeo (EWC, por sus siglas en inglés)³

Asuntos/intereses principales durante 2022

- Planes futuros, incluida la modernización de nuestra flota
- Contratación, recursos y capacidad
- Retribución justa, crisis del coste de la vida, condiciones salariales
- Términos y condiciones, incluida la flexibilidad en las condiciones de trabajo
- Seguridad y bienestar, incluidas medidas específicas por el COVID-19 (cuando proceda)
- Construcción de la cultura adecuada, incluida la diversidad, la equidad y la inclusión
- Formación y desarrollo profesional
- Propósito corporativo e impacto en el mundo
- Sostenibilidad

1 En 2022, uno de los principales objetivos fue desarrollar nuevos canales digitales y mejorar los existentes, como ofrecer *meta chatbots* en nuestras páginas web o WhatsApp 24/7, para que los clientes realicen consultas de forma cómoda y adecuada, lo que también permitirá que nuestros agentes de atención al cliente se centren en los casos más complejos.

2 En 2021, IAG llevó a cabo una Encuesta de Salud de la Organización entre los directivos y mandos intermedios de todo el Grupo para comparar nuestras prácticas laborales con las de empresas de primera fila. En 2022, esta encuesta se extendió a todos los empleados, con más de 22.000 compañeros compartieron sus opiniones. Estas encuestas han ayudado a los equipos directivos a actualizar sus estrategias de personal y a adaptar los procesos y políticas para prestar un mayor apoyo a nuestros compañeros.

3 El Comité de Empresa Europeo (EWC por sus siglas en inglés) reúne a representantes de los diferentes países del Espacio Económico Europeo (EEE) en los que opera el Grupo. Los representantes del EWC reciben información y, cuando resulta apropiado, son consultados sobre asuntos transnacionales susceptibles de afectar a los empleados en dos o más países del EEE. IAG realizó un proceso de elección y nombramiento del nuevo EWC y de su Presidente a principios de 2022 y la transición finalizó en mayo.



Accionistas, entidades financiadoras y otros grupos de interés financieros

Cómo dialogamos

- Llamadas y reuniones online y presenciales
- Reuniones formales celebradas cada año (Junta General de Accionistas y cuatro reuniones de presentación de resultados trimestrales)
- Conferencias y giras de presentación a inversores
- Contactos con analistas de renta variable, crédito y ESG
- Interacciones periódicas con analistas de crédito, bancos globales, inversores de deuda y agencias de calificación crediticia
- Interacciones con empresas de arrendamiento operativo de aeronaves
- Buzones para accionistas institucionales e individuales

Asuntos/intereses principales durante 2022

- Avances en la recuperación de la demanda y planes para restituir capacidad tras la eliminación de las restricciones gubernamentales a los viajes
- Recuperación tras las dificultades de la aceleración en el retorno de las operaciones
- Perspectivas de los costes unitarios con la recuperación de la capacidad, unos precios más altos del combustible y la creciente inflación, y la capacidad de traslación a los clientes
- Negociaciones con los grupos de empleados sobre los salarios, el coste de la vida, la productividad, la competitividad y los resultados financieros
- Flujos de efectivo, fuentes de financiación, apalancamiento financiero y liquidez
- Compromisos declarados de gasto en inmovilizado y de amortización de deuda
- Perspectivas a corto y medio plazo de la rentabilidad de las operaciones
- Impacto en la demanda de consumidores y empresas, sobre todo en Europa, de una potencial recesión económica mundial
- Desempeño medioambiental, social y de gobernanza, incluidas iniciativas relativas al cambio climático
- Fusiones y adquisiciones y consolidación en la industria, incluida Air Europa



Proveedores

Cómo dialogamos

- Procesos de compras habituales así como revisiones ejecutivas programadas de forma periódica
- Conferencias sectoriales
- Talleres para proveedores

Asuntos/intereses principales durante 2022

- Retos de la inflación a nivel mundial
- Capacidad y recursos aeroportuarios
- Relaciones equitativas con los proveedores
- Cumplimiento normativo
- Problemas de la cadena de suministro mundial
- Cadena de suministro sólida y responsable
- Sostenibilidad, con una clara orientación al cumplimiento de los compromisos de Alcance 3 del Grupo



Gobiernos y organismos reguladores

Cómo dialogamos

- Reuniones y entrevistas periódicas individuales
- Contactos a través de diversas asociaciones sectoriales (Asociación de Líneas Aéreas (ALA) en España, Airlines UK, IATA y A4E)
- Participación en la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)

Asuntos/intereses principales durante 2022

- Seguridad y protección, incluidas medidas específicas por el COVID-19
- Impacto de los conflictos, sobre todo la guerra en Ucrania
- Derechos de los consumidores
- Sostenibilidad, incluido el cambio climático
- Diversidad e inclusión
- Relaciones internacionales, incluidos los acuerdos en materia de servicios aéreos
- Regulación de las infraestructuras, incluidas la modernización aeroespacial, las tasas aeroportuarias y la política de asignación de slots



Cientes

Recuperación tras la pandemia de COVID-19

El NPS de IAG descendió 7,4 puntos en 2022 frente a la cifra reportada en 2019. Después de dos años de turbulencias como resultado de la pandemia de COVID-19, que afectó gravemente a la industria de la aviación, en 2022 seguimos centrándonos en la recuperación y la transformación de nuestros negocios. Esta fase de reconstrucción fue un período extremadamente difícil. La alteración del servicio en sus muchas formas tuvo el mayor impacto en nuestro NPS de 2022. El rápido aumento de la demanda de vuelos dio lugar a grandes volúmenes de pasajeros que volvían a viajar, y a una falta de personal para gestionar esta demanda. Esto, junto con niveles remanentes de enfermedad por COVID-19 entre el personal, generó algunos problemas operativos, incluidas largas esperas en los controles de seguridad y en los mostradores de facturación, así como un incremento de los problemas por equipajes extraviados o cancelaciones de vuelos, algunas de ellas sin una notificación adecuada al cliente.

A pesar de todos los desafíos, nuestras aerolíneas han realizado incansables esfuerzos para mitigarlos, a través de diversas acciones, como la reducción de las programaciones para proporcionar estabilidad y certidumbre a los clientes, que de otro modo se habrían visto comprometidas, volver a formar a los compañeros de las oficinas para que pudieran ayudar en el aeropuerto o mejorar la comunicación con los pasajeros que sufrieron alteraciones del servicio, mediante nuevos canales de asistencia y, en el caso particular de British Airways, acelerar la mayor campaña de contratación de la historia de la aerolínea. Además, nuestras aerolíneas continuaron con sus compromisos de inversión y mejora de la experiencia de nuestros clientes, reintroduciendo todas sus propuestas de catering y desarrollando otras completamente nuevas, actualizando contenidos en la plataforma de entretenimiento a bordo mediante nuevas colaboraciones, o posibilitando soluciones para que los clientes puedan pedir comida y bebida sin moverse de sus asientos.

Resultados del diálogo con nuestros clientes

En respuesta a los comentarios recibidos y basado en el seguimiento de indicadores clave de rendimiento, nuestras compañías operadoras lanzaron diversas iniciativas para atender las necesidades de los clientes. A lo largo del año, las aerolíneas hicieron tremendos esfuerzos para mejorar sus propuestas a los clientes:

- **Avanzar en las iniciativas de transformación y digitalización para los clientes.** Entre ellas, figuran las siguientes: el lanzamiento del primer *meta-chatbot* para que los clientes puedan plantear cuestiones que son importantes para ellos; la implementación de un chat en directo en la página web de una de nuestras aerolíneas para resolver rápidamente consultas sencillas y permitir que los agentes se centren en aquellas más complejas; la introducción de una mayor automatización en los Centros de Atención al Cliente; la implementación de una solución de *i-coupon* para que los clientes la usen en los aeropuertos cuando hay interrupciones del servicio; el desarrollo de una nueva funcionalidad online para posibilitar que los clientes informen sobre equipajes extraviados y hagan un seguimiento de los mismos a través de las páginas web de algunas de nuestras aerolíneas; la instalación de nuevos quioscos para hacer el *check-in* y facturar el equipaje en LGW y otros aeropuertos europeos; el ensayo de una nueva tecnología biométrica para vuelos nacionales e internacionales para agilizar la experiencia y eliminar fricciones en los aeropuertos; la prueba de un sistema de espera virtual para que los clientes lo utilicen en periodos de alteración del servicio.
- **Mejora de la propuesta de restauración:** algunas de nuestras aerolíneas reintrodujeron su propuesta completa de catering, mientras que otras desarrollaron una totalmente nueva para las cabinas de largo radio (premium y no premium). Otras mejoras culinarias incluyeron la introducción de mejoras en los menús en todas las cabinas y de nuevas alternativas para que los clientes puedan pedir comida y bebida sin moverse de sus asientos.
- **Formación sobre el servicio de prioridad al cliente:** preparación y puesta en marcha de formación para la tripulación de cabina y toda la demás plantilla que está en primera línea, a fin de garantizar que el servicio recibido por nuestros clientes se ajusta al propósito, los valores, la misión y la visión de cada aerolínea del Grupo.
- **Otras mejoras de productos y servicios** incluyen la continuación del despliegue de la red wifi a bordo y el desarrollo de una nueva solución gratuita de mensajes de texto a bordo, la introducción de la función “Problemas con mi maleta” (“*report my bag*”) en el sitio web de una de nuestras aerolíneas, la actualización del contenido de entretenimiento a bordo con nuevas alianzas (p. ej., Paramount Plus), la ampliación de nuestros equipos de Atención al Cliente para prestar un mejor servicio en un periodo en que las aerolíneas afrontaron dificultades que afectaron a todo el sector, o la continuación de la instalación de la clase business Club Suite.
- **Cubicación de nuestras operaciones en Nueva York** junto a las de American Airlines para mejorar la propuesta al cliente con nuestro socio del Negocio Conjunto Atlántico y de la alianza **oneworld**, ofreciendo a nuestros clientes conexiones fáciles a más de 30 destinos en Estados Unidos y el Caribe.
- **Apoyo a nuestros clientes y a los compañeros que trabajan en primera línea durante los puntos álgidos de alteraciones del servicio:** los compañeros de las oficinas de nuestras diferentes aerolíneas apoyaron a nuestros compañeros de las operaciones de primera línea con distintas tareas, como haciendo el *check-in* de clientes, dirigiéndoles al avión desde puestos alejados o repatriando equipajes extraviados.
- **Cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG):** IAG continúa desarrollando productos y servicios medioambientalmente más sostenibles. Por ejemplo, ahora todas las aerolíneas tienen plataformas *online* que permiten a los clientes mitigar el impacto medioambiental de sus vuelos, e IAG Cargo vendió combustible sostenible de aviación al cliente de carga Kuehne + Nagel. Otros servicios ayudan a los clientes a mitigar el impacto medioambiental de sus comidas o contribuyen a objetivos de sostenibilidad más amplios.



Reconstrucción tras la pandemia de COVID-19

El compromiso, la resiliencia, la flexibilidad y el apoyo de nuestros empleados han sido fundamentales para poder afrontar los retos sin precedentes que hemos vivido en los últimos años. Durante toda la pandemia hemos tenido que reaccionar ante restricciones a los viajes y regulaciones cambiantes, para lo que ha sido necesario aplicar cambios en nuestras políticas y formas de trabajar, a menudo con escaso aviso previo. En todo este proceso, hemos confiado en nuestros compañeros para protegernos mutuamente y mantener sanos y salvos a nuestros clientes, así como para seguir ofreciéndoles la mejor experiencia posible.

A lo largo de 2022, a medida que se suavizaron las restricciones, continuamos asegurándonos de que los compañeros seguían contando con protección y apoyo, y de que podían gestionar las diferentes y cambiantes regulaciones y prácticas laborales requeridas en los países en los que operamos.

El ritmo al que se han eliminado las restricciones y el aumento de la demanda que hemos experimentado en todos los mercados han supuesto retos adicionales para nuestros empleados, ya que IAG y el sector en general, han incrementado sus recursos y su capacidad. En ocasiones, esto ha conllevado exigencias y retos adicionales, y estamos increíblemente agradecidos a todos los compañeros por su compromiso y apoyo continuo.

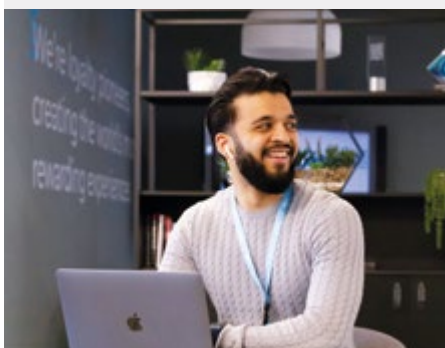
En 2022, cerca de 17.400 personas se incorporaron al Grupo y miles más solicitaron trabajar con nosotros y comenzarán a hacerlo en los próximos meses. Estamos encantados con el número tan elevado y la calidad de los candidatos que solicitaron empleo y que se incorporaron al Grupo. Asegurarnos de que podíamos incorporar y formar a nuevos empleados de forma eficaz y obtener las acreditaciones de seguridad necesarias fue un tema prioritario en 2022, ya que era necesario desplegar al nuevo personal en las distintas operaciones para atender la creciente demanda.

En IAG, los principales valores que nos permiten cumplir nuestro propósito son la innovación, el compromiso, el cuidado de las personas, la responsabilidad, el pragmatismo, la ejecución, la ambición y la resiliencia, valores que nuestros empleados han demostrado en todo momento a la hora de responder a los diversos retos a los que se han enfrentado a lo largo del año.



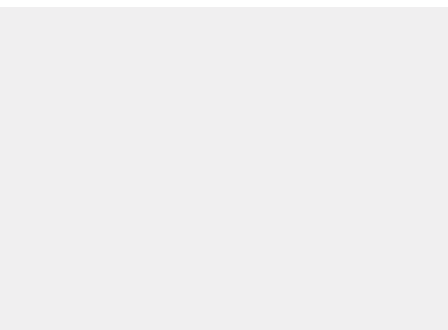
Intercambios de tripulaciones

En 2020, el servicio de intercambio de tripulaciones de British Airways se desactivó como parte de una revisión más amplia de las prácticas laborales y de la introducción de nuevos términos y condiciones, debido además a problemas informáticos de gestión de este servicio. Tras las opiniones recibidas del personal de cabina sobre la importancia de esta funcionalidad para equilibrar la vida laboral con la personal, y dado que se confió en nosotros y se nos autorizó para hacer cambios que les beneficiaran, este servicio ha sido reestablecido. Esto permite a la empresa seguir atendiendo a sus clientes, a la vez que proporciona más flexibilidad y opciones a sus empleados.



IAG Loyalty

En respuesta a los comentarios de los equipos del atención al cliente solicitando más flexibilidad (particularmente por parte de aquellos que tienen responsabilidades de cuidado), IAG Loyalty implementó un nuevo sistema, *Availability Point*, que permite a los empleados introducir los turnos preferidos con cinco a nueve semanas de antelación, y al equipo de planificación generar horarios y confirmar turnos a las cuatro semanas. Esto permite a los empleados organizar los turnos en función de sus necesidades personales, y ha tenido una acogida muy positiva y ha resultado fundamental desde el punto de vista de retención de talento y para atraer a más candidatos.



Oferta de restauración

A medida que las oficinas han ido reabriendo durante la pandemia, hemos seguido procurando proporcionar el entorno de trabajo y las instalaciones adecuadas, y de compaginar esto con los cambiantes patrones de trabajo para nuestros colegas, a menudo con una menor ocupación en los edificios que antes de la pandemia. Basándonos en las opiniones de los compañeros de nuestras oficinas de Waterside en Londres, abrimos puestos de comida y un nuevo bar de ensaladas para ofrecer diversos aperitivos fríos y calientes, con una variedad de opciones a lo largo de la semana. También se introdujo una organización más informal del espacio, proporcionando a los empleados un espacio para conectar y trabajar en un entorno más distendido.



Iberia

Iberia ha introducido nuevas herramientas para apoyar a los compañeros en su desarrollo profesional, incluida la carrera de Técnico de Mantenimiento de Aeronaves, AQCESS, y el lanzamiento de IBTalent, un portal de intranet para que directivos, mandos intermedios y especialistas desarrollen sus carreras y tengo acceso a ofertas de formación a medida.



Accionistas, entidades financieras y otros grupos de interés financieros

Reconocemos el papel fundamental que siguen desempeñando todos los empleados en la recuperación y transformación de IAG, y buscamos constantemente la forma de apoyarles y de crear una cultura diversa e inclusiva. En 2022, actualizamos la Política de Diversidad, Equidad e Inclusión, basándonos en la estrategia de diversidad y el marco establecidos en 2021. Nos enorgullecen los avances realizados para hacer a IAG más diverso e inclusivo, pero sabemos que tenemos más trabajo por hacer para lograr nuestro objetivo. Continuamos centrándonos en nuestra meta a medida que cambia la composición de nuestra plantilla.

El singular modelo operativo de IAG sigue ofreciendo oportunidades formidables para el desarrollo y el avance profesional, y la potenciación de nuestro enfoque de gestión del talento y la planificación de la sucesión nos está permitiendo cubrir la mayoría de los puestos con personal de todo el Grupo.

Resultados del diálogo con nuestros empleados

Utilizamos varios canales para entender lo que importa a nuestros colegas y mejorar nuestras políticas de personal. Cada compañía operadora realiza encuestas periódicas de participación del personal, y en todo IAG efectuamos una encuesta de salud de la organización para conocer mejor la experiencia e impresiones de nuestros compañeros.

Seguimos mejorando los canales de comunicación e información para mejorar el apoyo a nuestros empleados y nuestro compromiso, así como para garantizar la difusión de información sobre diversas cuestiones relacionadas con los empleados.

Los comentarios recibidos a través de estos canales han puesto de relieve que los retos operativos y de dotación de recursos, la flexibilidad y la capacidad de elección, el desarrollo y la carrera profesional y la retribución justa siguen siendo los temas más importantes para nuestros compañeros.

En 2022 celebramos dos juntas de accionistas: nuestra junta general anual, el 16 de junio, y una junta extraordinaria, el 26 de octubre, esta última para aprobar la compra de flota. Ambas reuniones fueron híbridas, lo que permitió a los accionistas asistir en persona o participar a distancia, a través de la plataforma electrónica dispuesta para ello. Se invitó a los accionistas a formular preguntas antes o durante la reunión, dando respuesta a todas las cuestiones planteadas. Además, todas las solicitudes de información, aclaraciones o preguntas formuladas por escrito con sus correspondientes respuestas, se publicaron en nuestra página web, a no ser que la información solicitada ya estuviera disponible. También a través de la web, se retransmitieron en directo ambas reuniones.

El equipo de Relaciones con Inversores junto con el Presidente de IAG, la Presidenta de la Comisión de Retribuciones, el Consejero Delegado y el Director Financiero del Grupo mantuvieron diversos contactos con los accionistas, inversores bursátiles y entidades financieras.

El Consejero Delegado y el Director Financiero organizaron dos giras presenciales en marzo y en septiembre después de la presentación de resultados anuales y semestrales. Estas giras se prolongaron durante cinco días en marzo y cinco días en septiembre y convocaron a inversores de Alemania, España, Reino Unido y Estados Unidos. Además, también celebraron reuniones virtuales con algunos de nuestros principales inversores institucionales, y el equipo de Relaciones con Inversores, por su parte, asistió a numerosas reuniones con inversores y a conferencias a lo largo del año.

En estas reuniones se trataron una amplia variedad de temas estratégicos, financieros, operativos y de ESG. En marzo, los inversores se centraron principalmente en las perspectivas y los planes de recuperación de la variante Omicron de COVID-19, en las implicaciones de la invasión rusa de Ucrania tanto en la demanda como en los precios del combustible, así como en el nivel relativamente alto de apalancamiento financiero de IAG, a pesar del elevado nivel de liquidez. Posteriormente, estas conversaciones se enfocaron más hacia los retos de la puesta en marcha operativa, especialmente en Reino Unido, la solidez de la demanda contenida, el aumento de la inflación y del coste de la vida, y sus repercusiones en los convenios colectivos.

Cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG)

La dimensión ESG sigue siendo un foco de interés en las relaciones con los inversores. El equipo de Relaciones con Inversores ha mantenido un diálogo constante con analistas en cuestiones ESG y organizó varias reuniones del Director de Sostenibilidad del Grupo con los principales accionistas e inversores institucionales. En mayo, el Consejero Delegado del Grupo celebró por primera vez, un Día del Inversor ESG, que fue un evento presencial para analistas, inversores y otros grupos de interés financieros. La cuestión central del día fueron los progresos de IAG en materia de cambio climático y en relación con los empleados. Este fue el primer evento sobre cuestiones ESG organizado por una gran aerolínea europea. La valoración recibida de varios accionistas e inversores es que IAG está liderando frente a otras aerolíneas europeas y globales en términos de atención a las cuestiones relativas al cambio climático y a los objetivos y transparencia en este ámbito.

En abril y mayo, el Presidente realizó una ronda de presentaciones tanto presenciales como virtuales con seis accionistas clave a fin de tratar una serie de temas de ESG, y más concretamente sobre cambio climático, diversidad, política de remuneración y cuestiones relativas al Consejo de Administración, así como sobre la recuperación tras la pandemia y cuestiones sobre estrategia.

Tanto el anterior como el actual Presidente de la Comisión de Retribuciones consultaron durante el año a nuestros principales accionistas y asesores de voto sobre nuestra política de remuneración. El primer proceso de consulta tuvo lugar antes de nuestra junta general de accionistas para tratar una propuesta de modificación de nuestra política para aumentar la asignación del Consejero Delegado bajo el Plan de Acciones Restringidas. Como resultado de esta consulta, el Consejo decidió reducir el incremento inicialmente propuesto de 175% a 150%. Aunque los votos emitidos en contra de la modificación propuesta fueron inferiores al umbral del 20%, la nueva Presidenta de la Comisión de Retribuciones escribió a varios accionistas significativos y asesores de voto, y tuvo varias reuniones en diciembre y enero de este año para hacer un seguimiento de las preocupaciones planteadas en relación con esta propuesta. En el Informe de Retribuciones de los Consejeros se ofrecen más información a este respecto.



Junta Extraordinaria de Accionistas para la adquisición de aviones

Celebramos una junta de accionistas el 26 de octubre de 2022 para proponer la aprobación de la adquisición de 50 aviones de la familia Boeing 737 y 37 aviones de la familia Airbus A320neo. Dada la envergadura de las transacciones propuestas, estas adquisiciones constituyen una Transacción de Clase 1 según las Normas de Cotización del Reino Unido y, por tanto, estaban sujetas a la aprobación de los accionistas de IAG. La circular publicada por la Compañía en relación con estas transacciones proporcionó a los accionistas información sobre estos acuerdos, los antecedentes y motivos de las adquisiciones propuestas y las razones por las que los consejeros consideran que estas adquisiciones redundan en beneficio de los accionistas. En la declaración de la sección 172 incluida en el informe de gobierno corporativo se ofrecen más detalles sobre esta decisión del Consejo desde el punto de vista de los distintos grupos de interés.

Desafíos relativos a la cadena de suministro mundial

La invasión rusa de Ucrania y el impacto del COVID-19 en ciertos mercados afectaron a las cadenas de suministro mundiales y a muchos de los grupos de proveedores clave de IAG.

En el caso de los fabricantes de aeronaves y motores, el acceso a materias primas como el titanio y ciertos subcomponentes como los semiconductores retrasó la entrega de componentes clave para la fabricación y el mantenimiento, reparación y revisión (MRO) de aeronaves y motores. A esto se añadió que muchos de nuestros proveedores redujeron sus plantillas cualificadas durante la ralentización experimentada durante el

COVID-19 y tuvieron dificultades para retomar la capacidad de fabricación o de MRO a niveles pre-pandemia.

Esto, junto con las mismas dificultades experimentadas por otros fabricantes clave, ha provocado retrasos en la entrega de aviones a IAG y en las actividades de MRO en nuestra flota, afectando a su disponibilidad. IAG ha trabajado estrechamente con sus proveedores para entender y mitigar este impacto y, cuando esto no ha sido posible, se han reorganizado las flotas para ampliar las aeronaves existentes durante un corto periodo de tiempo para cubrir los huecos provocados por los retrasos en las entregas.

Resultados del diálogo con nuestros proveedores

En 2021, IAG se situó a la cabeza de la industria al convertirse en el primer grupo de aerolíneas en ampliar su compromiso de alcanzar cero emisiones netas en 2050 a las emisiones de Alcance 3 (en la cadena de suministro) y al comprometerse a lograr una reducción del 20% para 2030, en comparación con 2019. Desde que se fijó ese ambicioso objetivo, IAG Global Business Services (IAG GBS) inició conversaciones con nuestros proveedores, apoyando y dando seguimiento para asegurar que todos los productos y servicios proporcionados a IAG están en la senda hacia las cero emisiones netas.

El equipo de compras para el Grupo de IAG GBS lidera el Programa de sostenibilidad de la cadena de suministro a través de cuatro áreas clave:

- El Código de Conducta de Proveedores
- Análisis de riesgos y evaluaciones de sostenibilidad independientes
- Auditorías de responsabilidad social corporativa (RSC)
- Integración de la sostenibilidad como norma en el proceso de compras

El Código de Conducta de Proveedores aclara los estándares de comportamiento que se espera de los 13.000 proveedores que trabajan con cualquier división de nuestro negocio en cualquier área y hace hincapié en la importancia y los requisitos de nuestro camino hacia la sostenibilidad. Este código ya ha sido compartido con la cadena de suministro actual y se ha integrado en el proceso de incorporación de nuevos proveedores.

En 2022, IAG GBS integró aspectos de sostenibilidad en la operativa diaria de la organización, estableciendo un programa de formación mejorado para los empleados de compras y aumentando e impulsando la sensibilización y los resultados en materia de sostenibilidad. Además, todos los empleados de IAG

GBS tienen objetivos de sostenibilidad dentro de sus objetivos de desempeño.

IAG GBS siguió colaborando con EcoVadis, proveedor de calificaciones de sostenibilidad empresarial líder del mercado, para apoyar la hoja de ruta de sostenibilidad de la cadena de suministro del Grupo, lo que incluye el medio ambiente, derechos humanos y laborales, y cuestiones éticas.

Junto con EcoVadis, evaluamos a los proveedores mediante un cuadro integral de indicadores medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Esto proporciona una valiosa información para identificar oportunidades de mejora en el desempeño en sostenibilidad, facilitando a IAG y a sus proveedores una referencia para introducir mejoras en todos los indicadores ESG. Queremos trabajar con proveedores que compartan nuestra visión y se comprometan a unirse a IAG en nuestro viaje hacia las cero emisiones netas.

Asimismo, una vez evaluados, los proveedores reciben un cuadro de indicadores que pueden utilizar con sus otros clientes. Esto beneficia a cadenas de suministro más generales dentro de la industria en su viaje hacia la sostenibilidad.

Como mínimo, todos los proveedores se someten a un examen anual para la detección de riesgos legales, sociales, medioambientales y financieros. Los equipos de compras y de cumplimiento evalúan a todos los proveedores identificados por presentar posibles niveles elevados de riesgo, y ponen en marcha planes de mitigación en caso necesario. Si se detecta cualquier problema, se comunica a los responsables de estos riesgos dentro del Grupo para que, de forma conjunta, tomen las medidas que resulten apropiadas.



Gobiernos y organismos reguladores

Además, el suministro de ciertas aeronaves de fuselaje estrecho estuvo limitado por la incapacidad de los fabricantes de aeronaves y motores de recuperar la capacidad previa a la pandemia. IAG ha dado pasos importantes para asegurarse el acceso a los nuevos aviones que serán necesarios en la década de 2020 y tiene opciones de entrega para garantizar el acceso a aviones de fuselaje estrecho y ancho y así proteger las futuras necesidades de la Compañía.

Los compromisos a largo plazo de IAG con proveedores de motores clave limitó el impacto de estas dificultades en la cadena de suministro en las operaciones de MRO de las aerolíneas del Grupo.

Impacto medioambiental

Un factor crucial para que IAG alcance sus objetivos medioambientales y sociales es el acceso a aeronaves más eficientes en el consumo de combustible, con menores emisiones de carbono, con menor ruido y una mejor calidad del aire local mediante la reducción de las emisiones de dióxido de nitrógeno. Para lograr esto, IAG se ha asegurado el acceso a las aeronaves eficientes que necesita.

Los equipos de flota y medio ambiente de IAG han mantenido detalladas conversaciones con los principales fabricantes de aviones para entender e influir en el futuro desarrollo de sus productos, posicionándonos así para aprovechar la nueva tecnología, a la vez que ponemos de relieve el papel de estos proveedores para alcanzar nuestros objetivos medioambientales.

IAG también ha mantenido contactos con estos proveedores clave para entender las emisiones de sus propias cadenas de suministro, a fin de comprender e influir en las emisiones de Alcance 3 que generan sus actividades de fabricación.

Reconstrucción tras la pandemia de COVID-19 y desafíos globales

La pandemia de COVID-19 supuso que reguladores y gobiernos nacionales se implicarán de una forma diferente pero también más estrecha que nunca en el funcionamiento de las aerolíneas, al imponerse restricciones a los viajes y regular aspectos específicos del transporte aéreo. A su vez, los requisitos de información sobre los pasajeros o las medidas sobre el trato de clientes a bordo, p. ej., la necesidad de usar mascarillas, se hicieron más habituales.

Aunque los impactos relacionados con el COVID-19 se han vuelto más manejables, las últimas restricciones en el Reino Unido y España no se levantaron, respectivamente, hasta marzo y septiembre de 2022. Además, sigue habiendo requisitos adicionales en muchas jurisdicciones y en numerosos países es obligatorio presentar el estado de vacunación para lograr la entrada sin restricciones. Esto obliga a seguir dialogando tanto con los reguladores como con los clientes para facilitar el intercambio de información y la supervisión continua de normas en todo el mundo.

En algunos mercados, particularmente en Asia, los requisitos para las tripulaciones respecto de sus desplazamientos y las pruebas de detección del virus, concebidos para frenar la propagación del mismo, siguen siendo lo suficientemente severos como para haber retrasado la reanudación de los servicios de las compañías operadoras de IAG. En tales casos, los equipos de relaciones institucionales de

IAG y de las compañías operadoras locales continúan dialogando con gobiernos y reguladores nacionales para conocer y cumplir estas normativas y, cuando sea apropiado, influir en el levantamiento de aquellas más gravosas.

IAG observa que el estrecho control gubernamental de la industria durante la pandemia ha llevado a un mayor escrutinio del sector y a una exigencia de información sobre cuestiones operativas a medida que la demanda de los consumidores pudo volver. Las imprevisibles dificultades para contratar personal después de la pandemia con la suficiente rapidez para prestar los niveles de servicio planeados causaron importantes alternaciones en el servicio en los principales mercados de aviación occidentales, y fue un foco de particular atención para los gobiernos, que solicitaron información detallada sobre la planificación de resiliencia. IAG apoyó a sus compañías operadoras para proporcionar información homogénea dependiendo de las necesidades.

La tragedia de la guerra en Ucrania supera todos los intereses de las aerolíneas, pero el impacto de la invasión rusa también generó dificultades adicionales a nivel comercial y operativo. El espacio aéreo ruso está cerrado a las aerolíneas británicas y de la UE, lo que provoca tiempos de vuelo considerablemente mayores en el caso de los servicios a Asia. Entre otros efectos, esto complica la asignación de vuelos a las tripulaciones y aumenta la congestión del espacio aéreo de países que ofrecen rutas alternativas, lo que requiere de un mayor contacto con los reguladores y responsables políticos.

Resultados del diálogo con gobiernos y reguladores

El primer objetivo del diálogo con los responsables políticos, y a menudo con los reguladores sectoriales, es mejorar la comprensión de los posibles efectos de las medidas políticas, así como de los beneficios de las posiciones propuestas por IAG. IAG realiza este trabajo directamente y a través de sus asociaciones sectoriales en una variedad de cuestiones. En muchos casos, el éxito de estas propuestas se mide por el efecto de mitigar o prevenir normas potencialmente adversas, y por la generación de confianza y el establecimiento de relaciones positivas que respalden nuestros argumentos.

Sostenibilidad

En 2022, el equipo de relaciones institucionales de IAG lideró un programa de contactos con funcionarios y parlamentarios de las instituciones de la Unión Europea para abordar la política de *Fit for 55*. Ello incluyó conversaciones con los gabinetes de los comisarios europeos de diversas direcciones, europarlamentarios españoles e irlandeses y de otros Estados miembros, y (en colaboración con otras aerolíneas y asociaciones sectoriales) directamente con el Comisario de Movilidad y Transporte. En estas reuniones directas hemos podido explicar el liderazgo de nuestro Grupo en este campo y recabar apoyo para nuestras posiciones.

En Reino Unido, el equipo de sostenibilidad de IAG ha mantenido conversaciones periódicas con el Gobierno, directamente y a través de asociaciones sectoriales, en particular para apoyar la política del Grupo sobre los combustibles sostenibles de aviación (SAF). Esto incluyó la aportación de representantes *senior* a los grupos de trabajo interdepartamentales del Gobierno sobre SAF, "Jet Zero Council" y la participación del Consejero Delegado de British Airways en el propio "Jet Zero Council". Durante el año, el Reino Unido adoptó dos medidas clave que IAG había apoyado, la declaración del Gobierno en julio de la obligatoriedad de usar un 10% de SAF para 2030 (en línea con el propio objetivo de IAG); y el anuncio en diciembre del compromiso de aportar 165 millones de libras esterlinas en apoyo a la planificación y puesta en marcha de cinco plantas de SAF en el país.

De forma más amplia, la adopción por parte de la OACI de su objetivo aspiracional a largo plazo de alcanzar las cero emisiones netas para 2050 fue un éxito para toda la industria de la aviación. Como líder en el campo de la sostenibilidad, IAG participó en los grupos de trabajo de la industria contribuyendo a las posturas del Reino Unido, Estados Unidos y otros gobiernos en apoyo de las propuestas.

Servicio al cliente y resiliencia

En 2022 fue necesaria una interacción frecuente en cuestiones de servicio al cliente y resiliencia, tras la eliminación de las restricciones a los viajes y las subsiguientes dificultades para atender una demanda que se recuperó con gran rapidez. IAG y sus compañías operadoras trabajaron a fondo para que los responsables políticos comprendieran las interrelaciones de las operaciones de la aviación, y para promover que la intervención se realizara de forma justa y constructiva. En el Reino Unido esto resultó en relaciones positivas con representantes de los departamentos gubernamentales correspondientes, durante un verano en el que reinó la disrupción en todo el sector. British Airways también intervino en dos sesiones de las comisiones parlamentarias especializadas para proporcionar un mayor conocimiento sobre el sector y explicar el enfoque de la aerolínea en el mantenimiento de la resiliencia y del servicio al cliente.

Política de *slots*

Los efectos de la pandemia continuaron haciéndose sentir respecto de la asignación de franjas horarias (*slots*) aeroportuarios y respecto de la necesidad de una exención de la aplicación de las normas habituales de uso de *slots*, que exigen que las aerolíneas operen cada *slot* el 80 por ciento del tiempo para poder conservarlo el año siguiente. Los representantes de IAG desempeñaron un papel clave en el establecimiento de una postura común de la industria sobre la exención, acordada con los aeropuertos y los coordinadores de *slots*, para apoyar solicitudes de suspensiones temporales de estas normas que se otorgaron en la UE y el Reino Unido. IAG también está colaborando con la Comisión Europea en su actual revisión del Reglamento sobre *slots*, que se inició en septiembre.

Tasas aeroportuarias

IAG y sus compañías operadoras abogaron por una estricta regulación de los proveedores monopolísticos de servicios aeroportuarios, de modo que se fijen niveles de tasas razonables. En España, las aportaciones de las aerolíneas a este debate ayudaron a conseguir que el regulador decidiera mantener las tasas sin cambios hasta 2026 y decretara una disminución específica de las tasas para 2022 del 3,17%. La Autoridad de Aviación Civil (CAA) británica, habiendo permitido que las tasas subieran más de un 50% al fijar un límite provisional de precios para 2022 (prorrogado posteriormente hasta 2023 al mismo ritmo), tuvo en cuenta los argumentos de las aerolíneas al establecer sus propuestas finales, que requieren que el aeropuerto de Londres Heathrow reduzca su rentabilidad general por pasajero en consonancia con la bajada del 5,75% del índice de precios minoristas (RPI) durante los tres años restantes del periodo reglamentario.

Acceso a los mercados

IAG continúa apoyando a sus compañías operadoras en la obtención de acceso a los mercados. Ello incluye la participación y contribución en negociaciones sobre acuerdos de servicios aéreos internacionales para apoyar las posturas de las compañías operadoras de IAG. IAG presta asimismo un apoyo continuo a British Airways en la obtención de permisos de operación y en la expansión de códigos compartidos para lograr acceso a mercados y a más ingresos, actividades que requieren un estrecho diálogo con gobiernos y sus negociadores.

Restableciendo nuestra posición financiera



Nicholas Cadbury
Director financiero

“Estoy deseando trabajar con el equipo para que el Grupo recupere sus niveles históricos de beneficios y para continuar fortaleciendo su balance de situación”.

En mi primer año en IAG ha sido muy alentador comprobar que el Grupo ha vuelto a ser rentable sin dejar de centrarse en sus necesidades de inversión, su balance y su sólida liquidez.

Vuelta a la rentabilidad

A lo largo de 2022 nuestros mercados fueron abriendo gradualmente, especialmente a partir del segundo trimestre. El Grupo volvió a ser rentable a nivel de las operaciones a partir del segundo trimestre, anunciando un beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales del ejercicio de 1.225 millones de euros, frente a una pérdida de las operaciones antes de partidas excepcionales de 2.970 millones de euros en 2021.

El Grupo se centró en desplegar capacidad en las áreas con mayor demanda, siendo las rutas occidentales desde Europa a Norteamérica y Sudamérica las que mejor se comportaron. La demanda de viajes europeos durante el periodo de verano también fue sólida.

La recuperación del Grupo se ha producido a varias velocidades en función de las restricciones operativas y las impuestas por los gobiernos y la demanda, con una mejor evolución del mercado español en comparación con el de Irlanda y el Reino Unido. Conforme se ha ido recuperando la capacidad, la industria ha experimentado restricciones de operativas y de recursos, que se han sentido especialmente en Londres Heathrow. A pesar de estos retos, los compañeros de las distintas compañías operadoras se han centrado en restablecer las operaciones mercado a mercado.

Si bien el Grupo se ha visto afectado por el fuerte repunte de los precios del combustible y de la inflación, también se ha centrado en optimizar los coeficientes de ocupación y los *yields*, consiguiendo unos ingresos unitarios de pasaje superiores a los de 2019, especialmente en el segundo semestre del año. La recuperación del tráfico de ocio se ha producido antes del de negocio y el segmento de ocio *premium* ha ofrecido resultados muy buenos.

La solidez registrada en el segundo semestre de 2022 se ha mantenido a principios de 2023, y aunque la recuperación de los viajes de negocios es lenta, sigue habiendo una fuerte demanda en el segmento de ocio. El Grupo sigue centrándose en tomar medidas para contrarrestar al máximo posible el impacto de la elevada inflación mundial y del fuerte encarecimiento del precio de los combustibles a través de sus programas de transformación.

Manteniendo el equilibrio entre la inversión y la deuda

El Grupo sigue invirtiendo considerablemente en sus flotas de aeronaves, en sus productos y servicios al cliente, en infraestructura de TI y en sostenibilidad. En 2022, el Grupo recibió 27 nuevas aeronaves al reanudarse las entregas que se habían retrasado en 2020 y 2021. El Grupo también realizó pedidos por un total de 109 aeronaves de corto radio de Airbus y Boeing, que permitirán sustituir aeronaves más antiguas con tecnologías más modernas y eficientes en el consumo del combustible, con ahorros en combustible de hasta un 20%.

Aunque resulta esencial invertir en el negocio, también nos hemos centrado en nuestro balance de situación y en los niveles de deuda. El Grupo emitió deuda adicional y mejoró su liquidez en el periodo de mayor impacto del COVID-19 en 2020 y también captó 2.700 millones de euros de capital en 2020. En 2022 no se dispuso de deuda adicional para fines corporativos generales y el Grupo amortizó 600 millones de euros correspondientes a deuda no relacionada con las aeronaves. A medida que mejora la rentabilidad del Grupo, IAG se ha propuesto reducir su deuda y su nivel de apalancamiento, lo que le permitirá regresar a su anterior objetivo de apalancamiento, basado en el ratio deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales, a medio plazo. También vigilamos cuidadosamente la combinación de nuestra deuda neta entre endeudamiento total y efectivo, para garantizar una liquidez suficiente que permita contrarrestar la incertidumbre económica, a la vez que gestionamos los gastos por intereses y los indicadores basados en la deuda bruta.

Generación de efectivo y liquidez

La generación de efectivo en 2022 ha sido considerable: los Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación ascendieron a 4.835 millones de euros, impulsados por el beneficio de las operaciones y una fuerte entrada de flujos de capital circulante gracias a la recuperación de las programaciones de las aerolíneas y al incremento de los *yields* medios, lo que se tradujo en un aumento de las reservas de viajes en 2023.

El Grupo suscribió con éxito acuerdos de financiación regular a largo plazo para las 27 entregas de aeronaves en 2022, y tiene previsto disponer de la financiación de cinco de ellas en 2023.

Al cierre de 2022, el Grupo tenía Efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados por valor de 9.599 millones de euros, con líneas de financiación no dispuestas garantizadas para aeronaves y fines generales que elevaban la Liquidez total a 13.999 millones de euros, lo que supone un incremento de 2.013 millones de euros desde diciembre de 2021. Esta liquidez nos sitúa en una buena posición para atender los vencimientos de la deuda a corto plazo y afrontar riesgos futuros, como los de refinanciación, inflación y tipos de interés.

Es un gran privilegio incorporarme a IAG y estoy deseando trabajar con el equipo para que el Grupo recupere sus niveles históricos de beneficios y para continuar fortaleciendo su balance de situación.

Nicholas Cadbury

Director Financiero

Capacidad de IAG

En 2022 seguimos reconstruyendo nuestra capacidad, a medida que las restricciones a los viajes relacionadas con el COVID-19 se suavizaron o eliminaron en la mayoría de los mercados del Grupo, lo que permitió al sector de las aerolíneas avanzar en su capacidad hacia los niveles de 2019, de la mano de la fuerte demanda contenida de viajes. Para el conjunto del año, la capacidad de IAG, medida en asientos-kilómetro ofertados (AKO), alcanzó el 78,0% de la de 2019. Cada aerolínea siguió una senda de recuperación distinta debido a las diferentes redes, mercados a los que atienden y restricciones en sus *hubs* y otros aeropuertos. La capacidad del Grupo se incrementó gradualmente a lo largo de los trimestres, comenzando con un 65,1% de los niveles de 2019 en el primer trimestre hasta alcanzar el 86,6% de los niveles de 2019 en el cuarto trimestre.

Proporción de la capacidad de pasajeros de 2019 operada por trimestre

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022 (%)	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
Aer Lingus	69,0	85,6	89,9	98,5	86,8
British Airways	57,4	69,1	74,2	79,8	70,3
Iberia	84,7	87,0	84,2	92,8	87,1
Level	30,3	60,7	55,5	51,3	50,5
Vueling	72,9	100,2	102,9	111,3	98,2
Grupo	65,1	78,0	81,1	86,6	78,0

Capacidad operada como porcentaje de 2019 por trimestre y región

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022 (%)	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
Doméstico	90,1	105,1	101,5	104,0	100,6
Europa	63,3	84,7	88,2	96,0	84,0
Norteamérica	62,6	83,8	92,0	94,0	83,9
Latinoamérica y Caribe	90,2	81,0	75,0	85,5	82,8
África, Oriente Medio y Sur de Asia	64,3	73,9	79,0	88,8	76,4
Asia-Pacífico	5,9	9,5	10,4	19,2	11,3
Total red	65,1	78,0	81,1	86,6	78,0

El impacto del COVID-19 y las consiguientes restricciones a los viajes fue considerablemente menor que en 2021, cuando muchos países continuaban con confinamientos o mantenían fuertes restricciones a los viajes. La fuerte recuperación de la demanda y del tráfico se reflejó en el coeficiente de ocupación de pasajeros del Grupo, que alcanzó el 81,8% para el conjunto del año, tan solo 2,8 puntos por debajo de 2019. La recuperación fue avanzando durante el año, con un coeficiente de ocupación de pasajeros del 72,2% en el primer trimestre que aumentó hasta el 83,2% en el cuarto trimestre.

La capacidad operada en el aeropuerto de Londres Heathrow fue inferior a lo previsto a comienzos de año. La capacidad de British Airways se vio limitada por el Aeropuerto de Heathrow y, unido al limitado acceso al Sur de Asia, la capacidad se situó en el 70,3% del nivel de 2019. Además, la variante Ómicron del COVID-19 tuvo un impacto en enero y febrero. A medida que se relajaron las restricciones globales a los viajes, British Airways retomó rutas como Sidney, San José en California, Tokio y Hong Kong. En marzo de 2022, British Airways también lanzó su nueva filial de corto radio desde Londres Gatwick, BA Euroflyer, que operó vuelos a 35 nuevos destinos durante el verano bajo la marca British Airways.

La capacidad de Iberia fue recuperándose gradualmente durante el año tras sufrir el impacto de Ómicron en el primer trimestre. Los resultados mejoraron progresivamente, especialmente en la región de Latinoamérica y el Caribe (LACAR), Norteamérica y Europa. Durante el ejercicio, Iberia incrementó notablemente su capacidad en LACAR frente a 2021, aumentando las frecuencias a destinos como México y Colombia. El coeficiente de ocupación se situó en el 84,6% en la región, solo 0,8 puntos por debajo de 2019. El incremento de capacidad frente a 2019 fue menor en el tercer trimestre que en el segundo trimestre, ya que en 2019 el incremento estacional de la programación de Iberia a LACAR para los meses álgidos de verano fue mayor que en 2022.

Vueling adoptó una nueva estrategia para reducir su estacionalidad e incrementar la utilización de las aeronaves durante los meses de invierno. La aerolínea comenzó a ver los resultados de esta estrategia en el cuarto trimestre al lograr un crecimiento de su capacidad un 11,3% por encima de los niveles de 2019, a pesar de tener menos aviones en servicio, a través de nuevas rutas, y crecimiento en mercados existentes como el de las Islas Canarias.

Aer Lingus pudo restablecer la mayoría de sus servicios transatlánticos y además operó tres servicios transatlánticos desde su nueva base en el aeropuerto de Manchester, en el Reino Unido, todos los cuales comenzaron a finales de 2021. Estos servicios representaban el 13% de la capacidad transatlántica de Aer Lingus y el 8% de su red total en 2022. La base de Manchester prestó apoyo a Aer Lingus para conseguir recuperar los niveles de capacidad de pasajeros de largo radio de 2019 a finales de año.

Capacidad de IAG por regiones

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022	AKO incr./ (dism.) frente a 2019	AKO incr./ (dism.) frente a 2021	Coeficiente de ocupación de pasajeros (%)	Incr./ (dism.) frente a 2019	Incr./ (dism.) frente a 2021
Doméstico	0,6%	36,9%	85,5	(1,7)ptos	10,6ptos
Europa	(16,0)%	138,2%	81,5	(2,1)ptos	12,4ptos
Norteamérica	(16,1)%	192,9%	79,3	(4,8)ptos	29,9ptos
Latinoamérica y el Caribe	(17,2)%	73,5%	85,1	(1,3)ptos	15,3ptos
África, Oriente Medio y Sur de Asia	(23,6)%	130,0%	81,1	(1,9)ptos	13,7ptos
Asia-Pacífico	(88,7)%	(7,1)%	84,0	(1,8)ptos	44,6ptos
Total red	(22,0)%	116,1%	81,8	(2,8)ptos	17,3ptos

Doméstico y Europa

La capacidad en los mercados domésticos de IAG se recuperó en mayor medida que en otras regiones, con un ligero aumento de la capacidad con respecto a 2019 del 0,6%, y un 36,9% por encima de la de 2021. Iberia y Vueling se beneficiaron de la fuerte demanda de los viajes de ocio a las Islas Canarias y las Islas Baleares, con un aumento de la capacidad que superó los niveles de 2019. El coeficiente de ocupación de pasajeros para la región siguió siendo el más elevado del Grupo, con un 85,5%, 1,7 puntos menos que en 2019 y 10,6 puntos más que en 2021.

La capacidad del Grupo en Europa fue un 16,0% inferior a la de 2019, si bien se recuperó para alcanzar un 138,2% por encima de 2021 al aumentar la demanda de viajes. Fuera de Rusia y de los países vecinos a Ucrania, el conflicto ha tenido un impacto relativamente reducido en esta región. Vueling amplió sus operaciones desde París Orly en noviembre de 2021 al añadir 18 *slots* más que permitieron a la compañía ubicar otras cuatro aeronaves en el aeropuerto, alcanzando un total de nueve en un aeropuerto muy restringido en términos de *slots*. British Airways lanzó una nueva ruta a Núremberg, en Alemania, y BA Cityflyer lanzó varias nuevas rutas desde Londres City, incluidas a Barcelona, San Sebastián y Tesalónica. Iberia reabrió su ruta a Bergen, en Noruega. El coeficiente de ocupación de pasajeros de la región fue 2,1 puntos menor que en 2019, alcanzando el 81,5%, y aumentó 12,4 puntos frente a 2021.

Norteamérica

La capacidad de IAG correspondiente a Norteamérica fue un 16,1% inferior a la de 2019, pero aumentó considerablemente en comparación con 2021, en un 192,9%. En noviembre de 2021, el Gobierno de Estados Unidos suavizó sus restricciones a los viajes por el COVID-19 para los pasajeros vacunados y en junio de 2022 eliminó la necesidad de una prueba de COVID-19 previa a la llegada. British Airways pudo restablecer sustancialmente su red a Norteamérica para finales de año, reabriendo siete rutas y añadiendo un nuevo servicio a Portland, Oregón. A lo largo del año, Iberia reabrió sus vuelos a San Francisco y lanzó nuevas rutas a Washington y Dallas. Aer Lingus reabrió seis rutas a Norteamérica durante el año. El coeficiente de ocupación de pasajeros de la región fue 4,8 puntos menor que en 2019, alcanzando el 79,3%, y aumentó 29,9 puntos frente a 2021.

Latinoamérica y el Caribe (LACAR)

La capacidad de IAG en LACAR fue un 17,2% menor con respecto a 2019, pero aumentó un 73,5% en comparación con 2021. La demanda en esta región fue sólida, y el Grupo se benefició de la demanda contenida, ya que las restricciones a los viajes por el COVID-19 se retiraron antes en LACAR que en otras regiones. Iberia aumentó significativamente su capacidad en LACAR durante el año, con hasta tres vuelos diarios a México y un aumento de las frecuencias a Bogotá, Colombia, de 10 a 14 vuelos semanales en febrero de 2022. El coeficiente de ocupación de pasajeros fue 1,3 puntos menor que en 2019, situándose en el 85,1%, y aumentó 15,3 puntos con respecto a 2021.

África, Oriente Medio y Sur de Asia (AMESA)

La capacidad en esta región fue un 23,6% menor que en 2019 y aumentó sustancialmente con respecto a 2021. En el cuarto trimestre British Airways ya había recuperado casi el 90% de su capacidad a AMESA y durante el ejercicio reabrió rutas a Marruecos, Doha y Ciudad del Cabo. Iberia tuvo excelentes resultados en Israel, ya que Tel Aviv se recuperó más rápido de lo previsto, y el Norte de África también obtuvo buenos resultados, con una buena recuperación en Marruecos. Vueling lanzó nuevas rutas a El Cairo, Alejandría y Amán. El coeficiente de ocupación de pasajeros de la región fue 1,9 puntos menor al de 2019, alcanzando el 81,1%, y aumentó 13,7 puntos frente a 2021.

Asia-Pacífico

En 2022, Asia-Pacífico siguió sufriendo las mayores restricciones a la capacidad, ya que las estrictas limitaciones a los viajes en la región siguieron afectando enormemente a la demanda. Australia abrió sus fronteras a los viajes internacionales en febrero de 2022, mientras que otros países, como Singapur, Japón y Hong Kong, levantaron las restricciones meses después, mientras que China no levantó sus restricciones hasta enero de 2023. A lo largo del año, British Airways restableció sus rutas a Sídney, Hong Kong y Tokio. El coeficiente de ocupación de pasajeros de la región fue 1,8 puntos menor a 2019, alcanzando el 84,0%, y aumentó un 44,6 puntos frente a 2021.

Bases de preparación

A 31 de diciembre de 2022, el Grupo tenía una liquidez total de 13.999 millones de euros, formada por efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados de 9.599 millones de euros, 3.284 millones de euros en líneas de crédito concedidas y no dispuestas para fines generales y otros 1.116 millones de euros en líneas de crédito concedidas y no dispuestas para aeronaves. El Grupo ha conseguido captar financiación con éxito desde que comenzó la pandemia de COVID-19 y ha financiado todas las entregas de aviones en 2020, 2021 y 2022. El Grupo sigue captando financiación para aeronaves con acuerdos a largo plazo.

En su análisis de empresa en funcionamiento durante el periodo comprendido hasta el 30 de junio de 2024 (el "periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento"), el Grupo ha realizado una modelización exhaustiva que incluye considerar un escenario pesimista grave, pero plausible, y otras sensibilidades para dicho escenario. Habiendo analizado estos escenarios y sensibilidades, los Consejeros tienen la expectativa razonable de que el Grupo cuenta con suficiente liquidez para seguir operando durante el periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento, y, por tanto, sigue acogéndose al principio de empresa en funcionamiento a la hora de elaborar sus estados financieros consolidados.

Al adoptar el principio contable de empresa en funcionamiento, los estados financieros consolidados se han elaborado sin incluir una incertidumbre material, habiéndose eliminado esta desde el Informe y Cuentas Anuales de 2021. La eliminación de la incertidumbre material obedece a la reducción de la incertidumbre durante el periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento debido a la recuperación sostenida posterior a la pandemia de COVID-19 y la fortaleza de la liquidez del Grupo a 31 de diciembre de 2022.

Resumen

El Grupo consiguió restablecer su capacidad hacia finales de año tras una programación de vuelos muy reducida en 2020 y 2021 debido al impacto de la pandemia de COVID-19. El resultado de las operaciones mejoró a medida que la capacidad se fue restableciendo a lo largo del año, y, en el tercer trimestre, que incluye la temporada álgida de verano, la de mayor actividad para las aerolíneas, el Grupo se acercó a los niveles de rentabilidad de 2019. El precio de los combustibles aumentó considerablemente en comparación con el año anterior y con 2019, y el sector de las aerolíneas también sufrió una fuerte inflación de precios de los proveedores. Debido a la fuerte demanda, los ingresos unitarios de pasaje también superaron los niveles de 2019, de manera que las aerolíneas pudieron recuperar una parte sustancial del incremento de precios de los combustibles y de la inflación en otros costes.

El resultado neto fue un beneficio de las operaciones del ejercicio completo de 1.256 millones de euros, frente a una pérdida de las operaciones de 2.765 millones de euros en 2021. El beneficio después de impuestos del ejercicio fue de 431 millones de euros, frente a una pérdida de 2.933 millones de euros en 2021.

Beneficio/(pérdida) del ejercicio

Resultados estatutarios Millones de euros	2022	2021	Incr./((dism.) frente al año anterior
Beneficio/(pérdida) de las operaciones	1.256	(2.765)	4.021
Beneficio/(pérdida) antes de impuestos	415	(3.507)	3.922
Beneficio/(pérdida) después de impuestos	431	(2.933)	3.364

El motivo principal de las variaciones de los ingresos y los costes con respecto al año anterior fue el fuerte restablecimiento de las programaciones de vuelos de las aerolíneas, gracias a la apertura de los mercados y la recuperación de los graves efectos del COVID-19 en 2020 y 2021. La capacidad de pasajeros, medida en AKO, duplicó con creces el nivel del año anterior, aumentando un 116% frente a 2021. Este aumento provocó que los incrementos porcentuales no fueran significativos y, por tanto, no se incluyen en las siguientes tablas.

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 revelarse de forma separada dado su tamaño o incidencia a la hora de entender los resultados financieros de la entidad.

En 2020 y 2021, el Grupo registró una serie de partidas excepcionales que fueron consecuencia directa del COVID-19 y que, en 2021, estuvieron relacionadas principalmente con los movimientos en el valor razonable de los derivados que dejaron de designarse como de cobertura, y la reversión del deterioro de algunas aeronaves que volvieron a ponerse en servicio en 2021. En 2021, todas las partidas estuvieron asociadas con el impacto del COVID-19, salvo en el caso del pago a Globalia por la cancelación del acuerdo.

A lo largo de 2022, el Grupo registró créditos excepcionales en relación con la anulación parcial de una multa a British Airways en 2010, y la reversión del deterioro de ciertas aeronaves que volvieron a ponerse en servicio en 2022.

A continuación figura un resumen de las partidas excepcionales de 2022 y 2021, y se ofrecen más detalles en la sección de Medidas alternativas de rendimiento, con un desglose de las partidas excepcionales por compañía operativa.

Epígrafe de la Cuenta de resultados	Descripción de las partidas excepcionales	Crédito/(cargo) en la Cuenta de resultados Millones de euros	
		2022	2021
Ingresos de pasaje	Suspensión de la contabilidad de coberturas para derivados de tipos de cambio sobre ingresos	-	5
Gastos de personal	Gastos de reestructuración	-	18
Gastos de combustible y derechos de emisión	Suspensión de la contabilidad de coberturas para derivados de combustible y divisas asociados	-	154
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	Deterioro de existencias y cargo asociado a provisiones por contratos de arrendamiento	-	7
Propiedad, TI y otros gastos	Reversión de la multa	23	-
Depreciación, amortización y deterioro	Reversión del deterioro de flota y activos asociados	8	21
Gastos no operativos	Pago a Globalia por la cancelación del acuerdo	-	(75)
Impuestos	Impuestos sobre partidas excepcionales	(2)	(25)

 **Para más información véase la sección de Medidas alternativas de rendimiento.**

Excluyendo el impacto de las partidas excepcionales señaladas, el beneficio de las operaciones de 2022 fue de 1.225 millones de euros, una mejora de 4.195 millones de euros frente a la pérdida de las operaciones de 2.970 millones de euros registrada en 2021, lo que refleja la recuperación continuada de la capacidad. El beneficio después de impuestos y antes de partidas excepcionales fue de 402 millones de euros, 3.440 millones de euros por encima de la pérdida de 3.038 millones de euros registrada en 2021.

Medidas alternativas de rendimiento (antes de partidas excepcionales) Millones de euros	2022	2021	Incr./((dism.) frente al año anterior
Beneficio/(pérdida) de las operaciones	1.225	(2.970)	4.195
Beneficio/(pérdida) antes de impuestos	384	(3.637)	4.021
Beneficio/(pérdida) después de impuestos	402	(3.038)	3.440

Ingresos

Millones de euros	2022	2021	Incr./ (dism.) frente al año anterior
Ingresos de pasaje ¹	19.458	5.835	13.623
Ingresos de carga	1.615	1.673	(58)
Otros ingresos	1.993	947	1.046
Total ingresos	23.066	8.455	14.611

¹ En 2021 incluye un crédito excepcional de 5 millones de euros relacionado con la suspensión de la contabilidad de coberturas para los derivados de tipos de cambio sobre los ingresos. Para más información véase la sección de Medidas alternativas de rendimiento.

Los ingresos totales aumentaron 14.611 millones de euros con respecto a 2021, de los cuales 782 millones de euros se debieron a al efecto favorable de los movimiento en los tipos de cambio.

Ingresos de pasaje

El aumento de los ingresos de pasaje de 13.623 millones de euros fue muy superior al aumento de la capacidad de pasajeros, debido a unos coeficientes de ocupación mayores y a un incremento de los *yields* con respecto a 2021 como consecuencia de la reapertura de los mercados, la fuerte demanda contenida de los consumidores y un aumento en los precios de los billetes para reflejar el entorno de mayores costes por el encarecimiento del combustible y el aumento de la inflación en los precios de los proveedores, especialmente tras el comienzo de la guerra en Ucrania en febrero de 2022.

El coeficiente de ocupación de pasajeros del ejercicio del 81,8% se situó 17,3 puntos por encima del de 2021 y solo 2,8 puntos por debajo del de 2019; la recuperación fue cada vez más evidente conforme avanzaba el año, y el último trimestre del año estuvo tan solo 1,1 puntos por debajo del de 2019. Los *yields* de pasaje, medidos como los ingresos de pasaje por pasajeros-kilómetro transportados (PKT), se situaron un 21,7% por encima de los de 2021 y superaron en un 14,7% a los de 2019. Los ingresos unitarios de pasaje resultantes (ingresos de pasaje por AKO) correspondientes al ejercicio fueron un 54,4% superiores a los de 2021 y un 11,0% más altos que los de 2019. El ingreso unitario de pasaje también aumentó de manera constante conforme se restablecía la capacidad, siendo un 11,7% menor al de 2019 en el primer trimestre, pero superando en un 21,9% al de 2019 en el periodo álgido de verano del tercer trimestre y logrando situarse un 16,4% por encima del de 2019 en el cuarto trimestre.

Ingresos de carga

Los ingresos de carga, de 1.615 millones de euros, fueron tan solo un 3,5% inferiores a los de 2021, año en el que los ingresos de carga marcaron niveles récord debido a los vuelos de carga adicionales operados como consecuencia de las fuertes restricciones de las programaciones de vuelos de pasajeros. En 2022, conforme se restablecían las programaciones de vuelos de pasajeros, el número de vuelos exclusivamente de carga se redujo drásticamente hasta los 502 durante el ejercicio, frente a los 3.788 de 2021. En los primeros meses de 2022, las cadenas de suministro globales sufrieron disrupciones que fueron disminuyendo durante el año conforme se recuperaba la capacidad de transporte. Los volúmenes de carga, medidos en toneladas-kilómetro transportadas (TKT), se situaron un 15,9% por encima de los del año anterior en el primer trimestre, pero descendieron un 3,5% con respecto al año anterior en el cuarto trimestre. La carga total transportada en el ejercicio fue prácticamente equivalente a la de

2021, con un repunte del 0,3%. Los *yields* de carga, representados por los ingresos por toneladas-kilómetro transportadas, fueron un 3,7% inferiores a los de 2021, aunque duplicaron a los de 2019. A medida que se disipaban los problemas en las cadenas de suministro globales, los *yields* de carga también fueron descendiendo durante el año: en el primer trimestre subieron un 6,5% con respecto al año anterior, pero en el cuarto trimestre se situaron un 17,2% por debajo del mismo periodo de 2021. Durante 2023 se espera que tanto el entorno de los *yields* como el de los volúmenes globales de carga aérea se moderen.

Otros ingresos

Las fuentes principales de Otros ingresos del Grupo son BA Holidays, los negocios de handling y de mantenimiento, reparaciones y revisión (MRO) de Iberia e IAG Loyalty. Otros ingresos de actividades relacionadas con el volumen de vuelos de pasajeros repuntaron sustancialmente al incrementarse las programaciones de vuelos, dando lugar a Otros ingresos de más del doble del nivel de 2021 y un 3,7% por encima de los de 2019. Las reservas de BA Holidays repuntaron por el incremento de la programación de vuelos de British Airways y la fuerte demanda de viajes de ocio. Los negocios de MRO y handling a terceros de Iberia experimentaron una mejora, reflejo de la mayor actividad. IAG Loyalty logró mejores resultados (en comparación tanto con 2019 como con 2021) al registrar un crecimiento significativo en el número de Avios emitidos vinculados a sus alianzas, entre ellas la de American Express, dando lugar a un incremento de los clientes que acumulan Avios y del número medio de Avios acumulados por cliente. IAG Loyalty también comenzó una nueva alianza con Barclays en 2022.

Gastos de las operaciones

Los gastos totales de las operaciones aumentaron de 11.220 millones de euros en 2021 a 21.810 millones de euros en 2022 debido al aumento del volumen de vuelos y del número de pasajeros, junto con unos movimientos de divisas adversos de 1.104 millones de euros, debidos principalmente al fortalecimiento del dólar estadounidense frente al euro y la libra esterlina.

Gastos de personal

Millones de euros	2022	2021	Incr./ (dism.) frente al año anterior
Gastos de personal ¹	4.647	3.013	1.634

¹ En 2021 incluye un cargo excepcional de 18 millones de euros relacionado con la reversión de provisiones por reestructuración. Para más información véase la sección de Medidas alternativas de rendimiento.

El aumento de los gastos de personal hasta los 4.647 millones de euros, frente a los 3.013 millones de euros de 2021, se debió al aumento en el número de empleados, a medida que el Grupo recuperaba la capacidad, y al fin de los distintos programas de los gobiernos para respaldar a los empleados y las empresas durante los periodos de mayor impacto de la pandemia de COVID-19. El uso de programas públicos de ayudas salariales y similares en 2022 se limitó a un pequeño importe residual de 14 millones de euros que se utilizaron íntegramente en el primer trimestre, frente a los 555 millones de euros en 2021. Durante 2022, el Grupo alcanzó acuerdos salariales con una amplia mayoría de sus grupos sindicales y sus empleados.

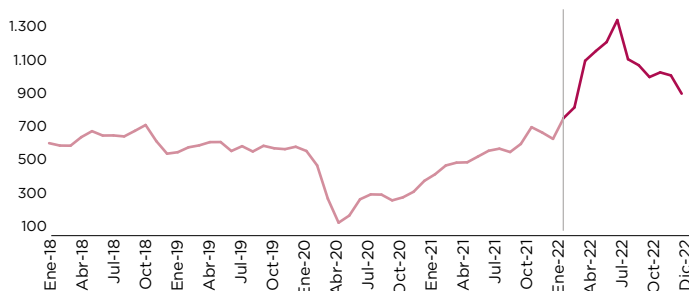
Gastos de combustible y derechos de emisión

Millones de euros	2022	2021	Incr./ (dism.) frente al año anterior
Gastos de combustible y derechos de emisión ¹	6.120	1.781	4.339

1 En 2021 incluye un crédito excepcional de 154 millones de euros relacionado con la suspensión de la contabilidad de coberturas para derivados de combustible y derivados de combustible en moneda extranjera a consecuencia del impacto del COVID-19. Para más información véase la sección de Medidas alternativas de rendimiento.

Los gastos de combustible y derechos de emisión aumentaron significativamente frente a 2021, con un incremento de 4.339 millones de euros. Esto se debió al incremento en los volúmenes de vuelos y al fuerte aumento de los precios de los combustibles de aviación, especialmente tras la invasión de Ucrania por parte de Rusia a comienzos de año. Los movimientos de los tipos de cambio representan 505 millones de euros del aumento, debido principalmente a que los tipos de cambio medios del dólar estadounidense fueron más fuertes frente al euro y la libra esterlina en 2022 en comparación con 2021. Los precios medios al contado aumentaron un 80% en 2022 con respecto al año anterior y al cierre de 2022 eran un 39% superiores a los del comienzo del periodo.

Tendencia del precio de combustible (USD/tonelada métrica)



Coberturas de combustible

El Grupo trata de reducir el efecto de la volatilidad de los precios de las materias primas contratando con antelación coberturas para los precios. En mayo de 2021, el Consejo aprobó la política de coberturas de combustible del Grupo, diseñada para disponer de flexibilidad y poder responder ante reducciones importantes e inesperadas en la demanda de viajes o la capacidad y/o cambios sustanciales o repentinos en los precios del combustible de aviación. Esta política permite una diferenciación dentro del Grupo, para atender las necesidades específicas de cada compañía operadora, y el uso de opciones de compra (*call options*) para una proporción de la cobertura suscrita. La política se desarrolla a lo largo de periodos de dos años consecutivos y permitirá coberturas de hasta el 60% de las necesidades previstas en los primeros 12 meses y de hasta el 30% en los 12 meses siguientes, con flexibilidad para que las aerolíneas de bajo coste del Grupo contraten coberturas de hasta el 75% en los 12 primeros meses. Para todas las aerolíneas del Grupo, únicamente se formalizan coberturas a entre 25 y 36 meses vista en circunstancias excepcionales.

Consumo de combustible

El Grupo siguió beneficiándose de la reducción del consumo de combustible asociada a la inversión en nueva flota, junto con la retirada anticipada de aviones antiguos, incluidos 15 Airbus A340-600 y 32 Boeing 747-400 en el segundo trimestre de 2020. El incremento de los coeficientes de ocupación de pasajeros frente a 2021 también contribuyó a la reducción de la intensidad de carbono.

Para más información véase la sección de Sostenibilidad.

Gastos asociados a proveedores

Millones de euros	2022	2021	Incr./ (dism.) frente al año anterior
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	2.971	1.308	1.663
Tasas de aterrizaje y de navegación	1.890	923	967
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota ¹	2.101	1.085	1.016
Propiedad, TI, y otros gastos ²	950	758	192
Gastos comerciales	920	434	486
Diferencias de tipos de cambio	141	(14)	155
Total Gastos asociados a proveedores	8.973	4.494	4.479

1 En 2021 incluye un crédito excepcional de 7 millones de euros relacionado con la reversión, a raíz de los planes de flota ajustados, de un deterioro de existencias llevado a cabo en 2020 y un cargo relacionado con provisiones por contratos de arrendamientos. Para más información véase la sección de Medidas alternativas de rendimiento.

2 Incluye un crédito 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 cargo excepcional en 2010. En la sección Medidas alternativas de rendimiento se ofrece más información.

Los gastos asociados a proveedores totales aumentaron en 4.479 millones de euros hasta los 8.973 millones de euros, el doble que en 2021, como consecuencia de la mayor capacidad operada. Los gastos asociados a proveedores acusaron el aumento de la inflación, aunque ese impacto se mitigó parcialmente a través de las iniciativas de compras del Grupo.

Propiedad, TI y otros gastos incluye un crédito excepcional de 23 millones de euros en relación con la anulación parcial de la multa impuesta originalmente a British Airways en 2010.

Los gastos asociados a proveedores incluyen un cargo por diferencias de tipo de cambio de 141 millones de euros en 2022, frente a un crédito excepcional por diferencias de tipo de cambio de 14 millones de euros en 2021; las diferencias de tipos de cambio se deben principalmente a la conversión de los activos y pasivos financieros corrientes al tipo de cambio de cierre del periodo, que en 2022 refleja la revalorización del dólar estadounidense frente al euro y la libra esterlina a lo largo de 2022. El impacto total de las divisas en los gastos asociados a proveedores, incluidas las diferencias de tipos de cambio, fue adverso en 526 millones de euros frente a 2021.

Costes de propiedad

Los costes de propiedad engloban la depreciación, amortización y deterioro del inmovilizado material e inmaterial, incluidos los activos por derecho de uso.

Millones de euros	2022	2021	Incr./ (dism.) frente al año anterior
Costes de propiedad ¹	2.070	1.932	138

1 Incluye un crédito excepcional de 8 millones de euros (2021: crédito excepcional de 21 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 incremento de la flota de aeronaves del Grupo tras el restablecimiento de la capacidad y la entrega de 27 aeronaves nuevas durante el año. En 2022 se registró un crédito excepcional de 8 millones de euros relacionado con la reversión parcial de un deterioro de seis aeronaves que habían sido retiradas por Vueling en 2020 al considerarse que ya no eran necesarias y no volverían a prestar servicio. En 2022 se determinó que dichas aeronaves eran necesarias para la programación de vuelos de Vueling y se reincorporaron y volvieron a prestar servicio.

Flota de aviones

En 2022, la flota en servicio aumentó en 27 aeronaves; de las cuáles un total de 25 aeronaves nuevas entregadas durante 2022 se pusieron en servicio antes de final de año, y las otras dos restantes entraron en servicio a comienzos de 2023. A lo largo del año, 12 aeronaves fueron retiradas del servicio a la espera de su venta o devolución al arrendador, y 14 aeronaves volvieron a entrar en servicio tras haber sido previamente paradas y retiradas del servicio activo.

Número de flota

Número de flota en servicio	2022	2021	Incr./ (dism.) frente al año anterior
Corto radio	381	363	5,0%
Largo radio	177	168	5,4%
	558	531	5,1%

Además de la flota en servicio, el Grupo contaba con otras 18 aeronaves fuera de servicio de las cuáles 16 estaban a la espera de enajenación o devolución a los arrendadores y dos habían sido entregadas a finales de año, y a 31 de diciembre de 2022 todavía no habían entrado en servicio.

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 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 las operaciones 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 las operaciones del Grupo antes de partidas excepcionales se redujo en 322 millones de euros en 2022 debido a efectos adversos de los tipos de cambio.

Efecto de los tipos de cambio antes de partidas excepcionales

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 las operaciones	(129)	(975)	(1.104)
Efecto total de los tipos de cambio sobre el beneficio de las operaciones	(32)	(290)	(322)

Millones de euros Favorable/(adverso)	2021		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	220	(163)	57
Efecto total de los tipos de cambio sobre los gastos de las operaciones	(251)	292	41
Efecto total de los tipos de cambio sobre la pérdida de las operaciones	(31)	129	98

Los tipos de cambio del Grupo fueron los siguientes:

	2022	2021	Incr./ (dism.) frente al año anterior
Conversión – Balance de situación			
GBP a EUR	1,14	1,18	(2,8)%
Conversión – Cuenta de resultados (media ponderada)			
GBP a EUR	1,17	1,15	1,9%
Transacción (media ponderada)			
GBP a EUR	1,17	1,15	1,9%
EUR a USD	1,05	1,20	(12,6)%
GBP a USD	1,23	1,38	(10,8)%

Total gastos no operativos netos

El total de gastos no operativos netos del ejercicio ascendió a 841 millones de euros, frente a los 742 millones de euros de 2021. Este incremento se debió principalmente a los Gastos financieros, que aumentaron en 187 millones de euros, lo que refleja un año completo de intereses por la deuda formalizada en 2021 y el impacto de la subida de los tipos de interés en la deuda a tipos variables del Grupo.

La variación neta en el valor razonable de los instrumentos financieros de 81 millones de euros refleja los ajustes en el valor razonable a 31 de diciembre de 2022 del bono convertible de IAG con vencimiento en 2028, parcialmente contrarrestados por las variaciones en el valor razonable del préstamo convertible emitido a Globalia en el segundo trimestre y convertido a una participación del 20% en Air Europa Holdings en el tercer trimestre. En 2021, los gastos no operativos incluían un crédito sin movimiento de efectivo de 89 millones de euros relacionado con los movimientos en el valor razonable del bono convertible de IAG de 825 millones de euros.

Otros créditos no operativos de 132 millones de euros (2021: 70 millones de euros) representan las ganancias netas de contratos de derivados para los que no se aplica la contabilidad de coberturas; en 2021, el crédito de 70 millones de euros se presenta neto de un cargo no operativo excepcional de 75 millones de euros relacionado con el acuerdo alcanzado con Globalia para la cancelación de los acuerdos firmados en 2019 y 2021, en virtud de los cuales Iberia había acordado adquirir el capital social emitido de Air Europa Holdings.

Impuestos

El crédito fiscal sobre el beneficio del ejercicio ascendió a 16 millones de euros (2021: crédito fiscal de 574 millones de euros), y el tipo impositivo efectivo fue del 3,9% negativo (2021: 16,4%).

La gran mayoría de las actividades del Grupo están sujetas a impuestos donde tienen su base las operaciones principales: Reino Unido, España e Irlanda, con impuestos sobre sociedades estatutarios del 19%, el 25% y el 12,5% respectivamente, en 2022. El tipo impositivo efectivo previsto para el Grupo se determina aplicando el impuesto de sociedades correspondiente a los beneficios o pérdidas de cada jurisdicción.

La distribución geográfica de los beneficios y pérdidas del Grupo implica que el tipo impositivo previsto sea del 24,6% para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022. La diferencia entre el tipo impositivo efectivo real del 3,9% negativo y el tipo impositivo previsto del 24,6% se debe principalmente al reconocimiento de las pérdidas fiscales que previamente no se habían reconocido en las sociedades españolas del Grupo.

El beneficio después de impuestos del ejercicio fue de 431 millones de euros (2021: pérdida de 2.933 millones de euros).

El 3 de marzo de 2021, el Ministro de Economía británico anunció que se introducirían cambios normativos 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 el Proyecto de Ley de Presupuestos, dando lugar a la reevaluación de los saldos de impuestos diferidos, con el consiguiente incremento futuro de la carga fiscal corriente del Grupo. Como consecuencia de la reevaluación de los saldos de impuestos diferidos de las entidades del Reino Unido, se ha registrado un crédito de 17 millones de euros (2021: crédito de 78 millones de euros) en la Cuenta de resultados y un cargo de 10 millones de euros (2021: crédito de 61 millones de euros) en Otro resultado global.

El 8 de octubre de 2021, el Gobierno irlandés anunció que subiría el tipo del impuesto de sociedades para determinadas empresas multinacionales hasta el 15%, con efecto a partir de 2023. Este cambio previsto en el tipo impositivo no se ha recogido en estos resultados porque todavía no se ha promulgado.

El Grupo está siguiendo las normas modelo del Pilar Dos propuestas por la OCDE con el fin de abordar los problemas derivados de la digitalización de la economía. Esta propuesta de reforma del sistema tributario internacional aborda la imputación geográfica de los beneficios con fines tributarios y está diseñada para garantizar que las multinacionales estarán sujetas a un tipo impositivo efectivo mínimo del 15%. El 15 de diciembre de 2022, el Consejo Europeo aprobó formalmente la Directiva relativa al Pilar Dos de la Unión Europea. Se prevé que los Estados miembros procedan a transponer la Directiva a sus legislaciones nacionales a finales de 2023. El Grupo sigue evaluando las consecuencias de la reforma y estas se determinarán una vez que la legislación pertinente esté finalizada.

Resultados de las operaciones de las compañías operadoras

	British Airways Millones de libras esterlinas		Aer Lingus Millones de euros		Iberia Millones de euros		Vueling Millones de euros	
	Incr./ (dism.) frente al año anterior		Incr./ (dism.) frente al año anterior		Incr./ (dism.) frente al año anterior		Incr./ (dism.) frente al año anterior	
Estatutario	2022		2022		2022		2022	
Ingresos de pasaje	9.215	6.894	1.679	1.372	4.042	2.318	2.584	1.573
Ingresos de carga	1.060	(37)	80	15	347	(47)	-	-
Otros ingresos	755	474	10	6	1.122	456	14	9
Total ingresos	11.030	7.331	1.769	1.393	5.511	2.727	2.598	1.582
Gastos de combustible y derechos de emisión	2.929	2.099	539	450	1.313	794	739	541
Gastos de personal	2.100	629	393	213	1.161	438	370	170
Gastos asociados a proveedores	4.595	2.407	646	341	2.284	872	1.088	464
Costes de propiedad ¹	1.084	105	146	6	371	21	206	(21)
Beneficio de las operaciones	322	2.091	45	383	382	602	195	428
<i>Margen operativo</i>	<i>2,9%</i>	<i>50,7 ptos</i>	<i>2,6%</i>	<i>92,6 ptos</i>	<i>6,9%</i>	<i>14,8 ptos</i>	<i>7,5%</i>	<i>30,5 ptos</i>
Medidas alternativas de rendimiento ²								
Ingresos de pasaje	9.215	6.899	1.679	1.371	4.042	2.318	2.584	1.573
Ingresos de carga	1.060	(37)	80	15	347	(47)	-	-
Otros ingresos	755	474	10	6	1.122	456	14	9
Total ingresos antes de partidas excepcionales	11.030	7.336	1.769	1.392	5.511	2.727	2.598	1.582
Gastos de combustible y derechos de emisión	2.929	1.990	539	440	1.313	785	739	532
Gastos de personal	2.100	618	393	213	1.161	433	370	170
Gastos asociados a proveedores	4.614	2.426	646	341	2.284	872	1.088	457
Costes de propiedad ¹	1.084	99	146	6	371	21	214	(26)
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	303	2.203	45	392	382	616	187	449
<i>Margen operativo antes de partidas excepcionales</i>	<i>2,7%</i>	<i>54,1 ptos</i>	<i>2,6%</i>	<i>94,7 ptos</i>	<i>6,9%</i>	<i>15,3 ptos</i>	<i>7,2%</i>	<i>33,0 ptos</i>

1 Los costes de propiedad reflejan la Depreciación, amortización y deterioro.

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

Análisis por compañía operadora

Las cuatro compañías operadoras de aerolíneas volvieron a ser rentables en 2022 tras sufrir unos efectos negativos considerables como consecuencia del COVID-19 en 2020 y 2021. La recuperación de cada aerolínea dependió del ritmo de relajación de las restricciones a los viajes impuestas por los gobiernos y de la reapertura de los viajes en sus principales mercados, además de las restricciones operativas en sus *hubs* y en otros aeropuertos.

British Airways operó la capacidad de pasajeros más baja con respecto a 2019, con unos AKO situados en un 70,3% de los niveles de 2019, en parte debido a las restricciones en el aeropuerto de Londres Heathrow. Aer Lingus operó al 86,8% de los niveles de 2019, teniendo también en cuenta el impacto de una nueva base en el aeropuerto de Mánchester, Reino Unido; Iberia operó al 87,1% y Vueling al 98,2%, incluyendo la ampliación de sus operaciones en París Orly.

Beneficio/(pérdida) de las operaciones antes de partidas excepcionales

	2022	2021	2019
British Airways (millones de libras esterlinas)	303	(1.900)	1.890
Aer Lingus (millones de euros)	45	(347)	276
Iberia (millones de euros)	382	(234)	497
Vueling (millones de euros)	187	(262)	240

Iberia y Vueling protagonizaron el mayor regreso a los beneficios con respecto a 2019 como consecuencia de la sólida demanda en las regiones Domésticas, Europa y LACAR. Aer Lingus fue recuperándose progresivamente durante el año y tuvo un sólido tercer trimestre en el que se benefició de la fuerte demanda contenida de viajes de verano. British Airways también incrementó su rentabilidad durante el año, se benefició de una sólida demanda contenida e incrementó sustancialmente sus ingresos unitarios con respecto a 2019 en el segundo semestre del año, a medida que los coeficientes de ocupación mejoraban y los *yields* medios repuntaban.

Todas las aerolíneas acusaron un fuerte incremento en el precio de los combustibles en comparación con 2019 o 2021, aunque el impacto se mitigó parcialmente con la política de coberturas del Grupo. Los gastos asociados a proveedores se vieron afectados por el fuerte aumento de la inflación y de los costes para reanudar las actividades tras las restricciones por el COVID-19, si bien las iniciativas de compras y transformación amortiguaron el impacto.

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 le permitió obtener un beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales de 240 millones de libras esterlinas (282 millones de euros), frente a los 113 millones de libras esterlinas (131 millones de euros) de 2021.

Inversión en inmovilizado

En 2022, el Grupo incrementó la inversión en sus flotas de aviones, productos y servicios al cliente, infraestructura de TI y sostenibilidad a medida que se recuperaba el negocio, y la inversión en inmovilizado ascendió a 3.875 millones de euros en comparación con los 744 millones de euros de 2021.

Durante 2022, el Grupo recibió aeronaves cuya entrega se había retrasado desde 2020 y 2021 debido al impacto del COVID-19, y efectuó pagos anticipados para entregas futuras de aeronaves que también se habían aplazado. En 2022, el Grupo recibió 27 aeronaves: 10 para British Airways, 15 para Iberia y dos para Aer Lingus. De estas entregas, 25 fueron aeronaves adquiridas directamente a Airbus y Boeing, y dos se arrendaron directamente a empresas de arrendamiento de aeronaves. Estos datos contrastan con los de 2021, año en el que solo se adquirieron cinco aeronaves de la familia A320neo a Airbus, y el resto de las 11 entregas se realizaron mediante contratos de arrendamiento directo con arrendadores de aeronaves.

Entregas de aviones	2022	2021
Familia Airbus A320	12	8
Airbus A330	-	1
Airbus A350	12	-
Boeing 787-10	3	-
Embraer E190	-	2
Total	27	11

Pedidos de aeronaves

El Grupo ejerció opciones para 22 aeronaves de la familia Airbus A320neo en el primer semestre de 2022 que serán entregadas en 2024 y 2025. El Grupo suscribió contratos de arrendamiento directo para dos aeronaves Airbus A320neo entregadas durante el año. En octubre de 2022 se aprobó la adquisición de otras 37 aeronaves de la familia Airbus A320neo y 50 Boeing 737 en una Junta General Extraordinaria de Accionistas. Las aeronaves se utilizarán para sustituir aeronaves de la familia Airbus A320ceo y son un 20% más eficientes en el consumo de combustible que las aeronaves a las que reemplazan. Las entregas están previstas entre 2024 y 2028.

Entregas de aviones futuras a 31 de diciembre	2022	2021
Airbus A320/A321	91	42
Airbus A321 XLR	14	14
Airbus A350	12	26
Boeing 737	50	-
Boeing 777-9	18	18
Boeing 787-10	7	10
Total	192	110

Como consecuencia de los pedidos realizados en 2022, a 31 de diciembre de 2022 el Grupo mantenía opciones para adquirir otras 246 aeronaves de Airbus y Boeing.

 **Para más información véase la sección de Flota de aviones.**

Compromisos de compra de inmovilizado

La inversión en inmovilizado autorizado y contratado a 31 de diciembre de 2022 ascendió a 13.749 millones de euros (2021: 10.911 millones de euros). Este incremento se atribuye al efecto neto de las entregas y los pedidos de aeronaves detallados anteriormente. La mayoría de estos compromisos de compra están denominados en dólares estadounidenses.

El Grupo se reserva ciertos derechos para cancelar estos compromisos en caso de retrasos sustanciales en las entregas de aeronaves causados por los fabricantes aeronáuticos. A 31 de diciembre de 2022, no se había ejercido ninguno de estos derechos.

Capital circulante

En el segundo semestre de 2022, el Grupo registró un fuerte volumen de reservas para viajar en 2023, lo que refleja la ampliación de las programaciones de vuelos conforme avanzaba la recuperación del COVID-19, con una capacidad en 2023 que se espera se acerque a la de 2019 y con un incremento de los *yields* medios. A 31 de diciembre de 2022, los Ingresos diferidos por venta de billetes, que incluyen los puntos de fidelización (Avios), habían aumentado en 1.092 millones de euros con respecto al año anterior para cerrar el ejercicio en 7.644 millones de euros. De esta cifra, 7.318 millones de euros se incluyen en pasivo corriente y 326 millones de euros en pasivo no corriente, asociados con la renovación del contrato plurianual de IAG Loyalty con American Express en 2020.

Los Ingresos anticipados, relacionados con ventas de billetes de pasajeros, aumentaron en 1.282 millones de euros frente a 2021, hasta los 5.014 millones de euros. Los bonos emitidos para viajes futuros en lugar de devoluciones de efectivo representaban el 13% de los ingresos anticipados.

El valor de los puntos de fidelización (Avios) emitidos y pendientes de reconocer en los ingresos se redujo en 190 millones de euros frente a 2021, hasta los 2.630 millones de euros, a consecuencia del impacto neto de la liquidación del resto de un pago adelantado de American Express realizado en 2020 y el saldo de Avios emitidos frente a los canjeados en 2022.

La partida de Deudores comerciales aumentó en 595 millones de euros hasta alcanzar los 1.330 millones de euros como consecuencia del aumento de las programaciones de vuelos y el repunte de los *yields*.

La partida de Acreedores y otras cuentas por pagar aumentó en 1.497 millones de euros hasta alcanzar los 5.209 millones de euros, de nuevo debido a la notable ampliación de las programaciones de vuelos y a la inflación en los costes. En el cuarto trimestre de 2022, periodo al que se refiere principalmente la partida de Acreedores y otras cuentas por pagar, el Grupo operó el 86,6% de la capacidad de pasajeros de 2019, frente al 58,3% del cuarto trimestre de 2021.

Financiación y deuda

Los objetivos a largo plazo de IAG al gestionar el capital son: proteger la capacidad del Grupo para seguir operando conforme al principio de empresa en funcionamiento y su viabilidad a largo plazo; mantener una estructura de capital óptima para reducir el coste del capital; y generar rentabilidades sostenibles para los accionistas. En noviembre de 2018, S&P y Moody's otorgaron a IAG una calificación crediticia a largo plazo de *investment-grade*, con perspectiva estable; las calificaciones crediticias de IAG se mantuvieron como *investment-grade* hasta el brote de COVID-19. El impacto del COVID-19 en el Grupo y en el conjunto del sector de las aerolíneas provocó que las calificaciones descendieran tres peldaños en el caso de S&P y dos peldaños en el caso de Moody's. Las calificaciones actuales del Grupo (a 23 de febrero de 2023) son las siguientes: S&P: BB, Moody's: Ba2.

Deuda y capital

El Grupo supervisa el apalancamiento utilizando el ratio deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales, además de realizar un seguimiento exhaustivo de los indicadores utilizados por las agencias de calificación, incluidos los basados en la deuda total (deuda bruta).

 **Para más información acerca del cálculo véase la sección de Medidas alternativas de rendimiento.**

El objetivo que había fijado anteriormente el Grupo para el ratio deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales era un valor inferior a 1,8 veces.

En 2022, el ratio deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales fue de 3,1 veces, en comparación con 1,4 veces en 2019, reflejando una recuperación parcial de la rentabilidad de las operaciones en 2022 tras el fuerte impacto del COVID-19 en 2020 y 2021, junto con el impacto de la deuda formalizada durante la pandemia para impulsar la liquidez y la resiliencia. El EBITDA fue negativo en 2021, por lo que el ratio deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales no fue significativo; el cálculo de 2021 arroja un ratio de deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales de menos 11,5 veces.

Deuda neta

Millones de euros	2022	2021	Incr./ (dism.)
Deuda	19.610	15.679	3.931
Efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados	(7.943)	(5.917)	(2.026)
Deuda neta a 1 de enero	11.667	9.762	1.905
Incremento de efectivo después de diferencias de cambio	(1.656)	(2.026)	370
<i>Movimientos en deuda total</i>			
Salida de flujos de efectivo netos por pagos de deuda y pasivos por arrendamientos	(2.505)	(2.265)	(240)
Entrada de flujos de efectivo netos por nuevos préstamos	1.436	4.817	(3.381)
Impacto no monetario por nuevos arrendamientos	1.017	518	499
(Disminución)/aumento en la deuda neta por financiación	(52)	3.070	(3.122)
Diferencias de cambio y otros movimientos distintos de efectivo	426	861	(435)
Deuda neta a 31 de diciembre	10.385	11.667	(1.282)

La deuda neta se redujo en 1.282 millones de euros, debido principalmente a la recuperación de la rentabilidad y a un capital circulante positivo generado por las reservas para 2023 que se contrarrestó parcialmente con la inversión en inmovilizado de 3.875 millones de euros. La deuda bruta se incrementó en 374 millones de euros durante el ejercicio hasta alcanzar los 19.984 millones de euros. Las amortizaciones superaron en 1.069 millones de euros a los nuevos préstamos debido a las amortizaciones programadas de la deuda vinculada a aeronaves, la nueva deuda vinculada a aeronaves suscrita durante el año y la amortización de financiación no vinculada a aeronaves que se indica a continuación. La deuda bruta está sujeta a movimientos de conversión de divisas, ya que la mayor parte de la deuda vinculada a aeronaves del Grupo está denominada en dólares estadounidenses. Durante 2022, el euro y la libra esterlina se depreciaron frente al dólar estadounidense, lo que generó un incremento de la deuda bruta de 518 millones de euros.

Efectivo

Efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados

Millones de euros	2022	2021	Incr./ (dism.)
British Airways	2.877	1.986	891
Iberia	2.389	761	1.628
Vueling	766	441	325
Aer Lingus	375	228	147
IAG Loyalty	993	954	39
IAG y otras compañías del Grupo	2.199	3.573	(1.374)
Efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados	9.599	7.943	1.656

British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus registraron fuertes flujos positivos de efectivo de las operaciones durante el año. La reducción del saldo de efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados de IAG y otras compañías del Grupo refleja la amortización de deuda no garantizada en IAG y del pago de préstamos intragrupo a Iberia y Aer Lingus.

Deuda

En 2022 se obtuvo con éxito financiación para las 27 aeronaves de IAG entregadas durante el año. La financiación para cinco de esas aeronaves que corresponden a British Airways será dispuesta en 2023. A 31 de diciembre de 2022, las líneas de financiación concedidas incluyen un importe de 571 millones de euros para esas cinco aeronaves y para otra aeronave de la familia Airbus A320neo que se entregará en 2023. Siete aeronaves se financiaron mediante arrendamientos operativos, declarados como Pasivo por arrendamiento: cinco A350-900 de Iberia se financiaron mediante operaciones de venta y posterior arrendamiento tras la entrega de la aeronave, y dos A320neo de Aer Lingus se arrendaron directamente a empresas de arrendamiento de aeronaves. Las 10 aeronaves entregadas a British Airways y las 10 aeronaves restantes para Iberia se financiaron mediante arrendamiento financiero, declarado como Pasivos por arrendamientos.

En 2022, IAG amortizó su bono convertible por valor de 500 millones de euros emitido inicialmente en 2015, y Aer Lingus amortizó 100 millones de euros del préstamo recibido del Ireland Strategic Investment Fund (ISIF), de manera que el importe no dispuesto de la línea de financiación del ISIF que está disponible para su futura disposición, en caso necesario, asciende a 300 millones de euros.

El perfil de vencimientos de Préstamos bancarios y otros del Grupo incluye, para 2023, el vencimiento del bono no garantizado por valor de 500 millones de euros emitido en 2019, así como la primera amortización de los préstamos sindicados a Iberia y Vueling dispuestos en 2020, que cuentan con el aval parcial del Instituto de Crédito Oficial (ICO) de España. En 2026, el vencimiento más importante corresponde a un préstamo sindicado por valor de 2.300 millones de euros (2.000 millones de libras esterlinas) a British Airways dispuesto en 2021, que cuenta con el aval parcial de UK Export Finance (UKEF).

Perfil de vencimiento de Préstamos bancarios y otros

Millones de euros	2023	2024	2025	2026	Después de 2026 ¹
Pago del principal de deuda	715	287	875	2.738	2.096

¹ Incluye el bono convertible de IAG por valor de 825 millones de euros con vencimiento en 2028.

Patrimonio neto

No se amplió o se amortizó capital durante el año, al igual que en 2021.

Líneas de liquidez

A lo largo del ejercicio, el Grupo amplió su línea de financiación con el ISIF de Irlanda para Aer Lingus en 200 millones de euros, de manera que el importe total se sitúa en 350 millones de euros. A 31 de diciembre de 2022 se habían dispuesto 50 millones de euros y el importe no dispuesto ascendía a 300 millones de euros.

El Grupo también ejerció una prórroga de un año para la disponibilidad de su línea de crédito renovable por valor de 1.755 dólares estadounidenses (1.654 millones de euros), que ahora tiene compromiso de disponibilidad hasta marzo de 2025. La línea de crédito se acordó y formalizó inicialmente con un sindicato de bancos en 2021 con una disponibilidad de tres años, más dos periodos consecutivos de prórroga de un año, a discreción de los prestamistas. La línea de crédito está a disposición de Aer Lingus, British Airways e Iberia y cada una de ellas tiene su propio límite de crédito dentro de la línea de crédito general. De realizarse disposiciones de la línea de crédito se garantizarán 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 2022 no se había realizado ninguna disposición de esta línea de financiación.

La otra línea de financiación importante del Grupo es una línea de crédito concedida de 1.000 millones de libras esterlinas (1.143 millones de euros) para British Airways, parcialmente garantizada por UKEF, que se acordó y formalizó en 2021 y que vence en 2026. A 31 de diciembre de 2022 tampoco se había realizado ninguna disposición de esta línea de crédito.

El Grupo también cuenta con otras líneas de financiación concedidas y no dispuestas para fines generales que elevaban a 3.284 millones de euros el importe total de las líneas de liquidez para fines generales concedidas y no dispuestas a 31 de diciembre de 2022 (2021: 2.917 millones de euros).

El Grupo también tiene 1.116 millones de euros correspondientes a líneas de financiación concedidas y no dispuestas para aeronaves (2021: 1.126 millones de euros), incluidos 620 millones de euros que continúan sin haberse dispuesto correspondientes a financiación concedida y no dispuesta para aeronaves relacionada con la sostenibilidad de British Airways que se acordó y concedió en 2022 y que será dispuesta en 2023. El Grupo cuenta asimismo con ciertos acuerdos de financiación *backstop* que pueden utilizarse para determinadas entregas futuras de aeronaves.

En total, el Grupo contaba con 4.400 millones de euros en líneas de financiación concedidas y no dispuestas para fines generales y aeronaves a 31 de diciembre de 2022 (2021: 4.043 millones de euros).

Los importes de las líneas de financiación indicados arriba no incluyen el saldo de algunas líneas de capital circulante a corto plazo a disposición de las compañías operativas del Grupo.

Dividendos

En 2022 no se propusieron o repartieron dividendos (2021: cero).

Liquidez y flujos de efectivo

La liquidez total, representada por efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados de 9.599 millones de euros y líneas de financiación para fines generales y de aeronaves concedidas y no dispuestas de 4.400 millones de euros, ascendía a 13.999 millones de euros a 31 de diciembre de 2022. Esta cifra supone un incremento de 2.013 millones de euros respecto a la liquidez total de 11.986 millones de euros al cierre de 2021.

Flujos de efectivo

La capacidad de generación de flujos de efectivo del Grupo fue considerable en 2022, principalmente como consecuencia del regreso a la rentabilidad y los movimientos positivos de capital circulante, incluido un incremento de las reservas para viajes en fechas futuras al ampliarse las programaciones de las aerolíneas, con una mejora de los *yield*s en un contexto de mayores precios del combustible e inflación. Los flujos de efectivo netos de las actividades de explotación de 4.835 millones de euros fueron muy superiores a las salidas netas de efectivo de las actividades de inversión y de las actividades de financiación, dando lugar a un incremento del Efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados de 1.656 millones de euros, hasta los 9.599 millones de euros.

Resumen de flujos de efectivo abreviado

Millones de euros	2022	2021	Movimiento
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación	4.835	(141)	4.976
Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión	(3.463)	(181)	(3.282)
Flujos de efectivo netos de las actividades de financiación	(56)	2.235	(2.291)
Aumento neto en efectivo y activos líquidos equivalentes	1.316	1.913	(597)
Diferencias netas por cambio de divisa	(12)	205	(217)
Efectivo y activos líquidos equivalentes a 1 de enero	7.892	5.774	2.118
Efectivo y activos líquidos equivalentes al final del ejercicio	9.196	7.892	1.304
Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	403	51	352
Efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados	9.599	7.943	1.656

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

Flujos de efectivo de las actividades de explotación

Millones de euros	2022	2021	Movimiento
Beneficio/(pérdida) de las operaciones	1.256	(2.765)	4.021
Depreciación, amortización y deterioro	2.070	1.932	138
Variación del capital circulante	1.884	1.634	250
Pagos relacionados con reestructuraciones	(81)	(161)	80
Contribuciones a pensiones netas de costes de servicio	(5)	(15)	10
Provisiones y otras variaciones no monetarias	627	305	322
Liquidación de derivados a los que se ha dado de baja la contabilidad de coberturas	-	(497)	497
Intereses pagados	(824)	(640)	(184)
Intereses percibidos	42	3	39
Impuestos (pagados)/percibidos	(134)	63	(197)
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación	4.835	(141)	4.976

Los pagos por reestructuraciones comprenden principalmente los pagos realizados en España en el marco de programas de despidos de Iberia acordados con anterioridad a 2020.

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 2022, el plan estaba financiado por encima del 100% con arreglo a la valoración de 2021 y, en base al mecanismo de protección frente al exceso de financiación acordado con el administrador de NAPS, no hubo que hacer aportaciones. En caso de que en un futuro descienda el nivel de financiación, podrían reanudarse las aportaciones al pago del déficit. British Airways había acordado anteriormente un aplazamiento de las aportaciones al pago del déficit con el administrador de NAPS desde octubre de 2020 y hasta septiembre de 2021. Desde octubre de 2021 y hasta diciembre de 2022 no fueron necesarias aportaciones al haberse acordado un mecanismo de protección frente al exceso de financiación como parte de la anterior valoración trienal. Los flujos de efectivo de planes de pensiones mostrados anteriormente representan pagos a diversos planes de menor tamaño del Grupo.

 Para más información véase la nota 32 a los estados financieros Obligaciones por prestaciones al personal.

Las provisiones y otras variaciones no monetarias se refieren principalmente a las provisiones para grandes reparaciones y a los derechos de ETS.

La salida de flujos de efectivo correspondiente a la Liquidación de derivados a los que se ha dado de baja la contabilidad de coberturas, de 497 millones de euros en 2021, representaba pagos de efectivo relacionados con el exceso de coberturas de combustible y de tipos de cambio en 2020 como consecuencia del fuerte descenso de la capacidad de las aerolíneas en 2020 debido al impacto del COVID-19.

El incremento del gasto por intereses en 2022 se debe al impacto en el conjunto del ejercicio de los préstamos adicionales recibidos en 2021 y a la subida de tipos de interés. Aproximadamente una cuarta parte de la deuda total del Grupo se mantiene en acuerdos a tipo variable.

Flujos de efectivo de las actividades de inversión

Millones de euros	2022	2021	Movimiento
Adquisición de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial	(3.875)	(744)	(3.131)
Venta de inmovilizado material, inmovilizado inmaterial e inversiones	837	544	293
(Aumento)/disminución en otros depósitos remunerados a corto plazo	(351)	91	(442)
Pago a Globalia por el préstamo convertible	(100)	-	(100)
Otros movimientos de inversión	26	(72)	98
Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión	(3.463)	(181)	(3.282)

La entrada de flujos de efectivo de 837 millones de euros procedentes de Venta de inmovilizado material, inmovilizado inmaterial e inversiones corresponde principalmente a las operaciones de venta y posterior arrendamiento de aeronaves detalladas en la sección de Financiación y deuda anterior, junto con la enajenación de activos considerados como excedente, principalmente aeronaves retiradas del servicio. El incremento con respecto a 2021 se debe a que el valor de las aeronaves financiadas mediante operaciones de venta y posterior arrendamiento es superior, ya que en 2022 se incluyen cinco aeronaves A350-900 de fuselaje ancho.

En marzo de 2022, IAG suscribió un préstamo convertible con Globalia de 100 millones de euros convertible en una participación en el capital de Air Europa Holdings del 20%. La opción de conversión se ejerció en agosto de 2022.

Flujos de efectivo de las actividades de financiación

Millones de euros	2022	2021	Movimiento
Fondos procedentes de préstamos	1.436	4.817	(3.381)
Amortización de préstamos	(1.050)	(784)	(266)
Amortización de pasivos por arrendamientos	(1.455)	(1.481)	26
Liquidación de instrumentos financieros derivados	1.036	(268)	1.304
Adquisición de acciones propias y otros movimientos de financiación	(23)	(49)	26
Flujos de efectivo netos de las actividades de financiación	(56)	2.235	(2.291)

Los Fondos procedentes de préstamos reflejan la entrada de flujos de efectivo de la financiación de aeronaves, según se expone en la sección de Financiación y deuda anterior. En 2022 no se suscribió financiación para fines no vinculados a aeronaves, mientras que, en 2021, British Airways recibió 2.000 millones de libras esterlinas (2.300 millones de euros) a través de un préstamo garantizado por UKEF, Aer Lingus recibió otros 75 millones de euros de ISIF y el Grupo captó 1.200 millones de euros a través de bonos no garantizados y emitió un bono convertible por valor de 825 millones de euros.

Las amortizaciones de préstamos y pasivos por arrendamientos incluyen la amortización del bono convertible de IAG por valor de 500 millones de euros emitido en 2015, la amortización de 100 millones de euros del ISIF irlandés y el elemento principal de los pagos de arrendamientos en curso.

La liquidación de instrumentos financieros derivados corresponde a las liquidaciones de instrumentos de tipos de cambio contratados para cubrir los pagos de deuda a largo plazo, incluidas las cuotas de arrendamientos en dólares estadounidenses. Los flujos de entrada considerables en 2022 se refieren a la apreciación del dólar estadounidense frente al euro y la libra esterlina.

Compromiso de los empleados para apoyar la recuperación

Contexto del compromiso

IAG continuó afrontando una considerable incertidumbre en el entorno político y regulatorio a lo largo de 2022, entre otras razones porque las restricciones a los viajes diseñadas para reducir la propagación del COVID-19 siguieron vigentes en todo el mundo en diferente medida según las regiones. Por tanto, IAG interactuó a lo largo del año con los responsables políticos para conocer y gestionar los cambios en las normas de viaje, así como para explicar las ventajas de volver a la normalidad en los viajes. Fomentamos el interés sobre cuestiones clave, sobre todo en sostenibilidad, donde la intervención regulatoria puede proporcionar un beneficio tanto para los clientes y todos los grupos de interés del conjunto de la sociedad, como al propio IAG.

Los efectos de la pandemia en 2022 se han dejado sentir no solo por las consecuencias de la restricción a los viajes, sino también por las repercusiones en otras áreas específicas de la política de la aviación y en el enfoque de los reguladores. El ritmo de los cambios políticos en el Reino Unido, y los consecuentes impactos en los negocios, también han requerido más atención y toma de contacto con los nuevos gobiernos.

IAG defiende los beneficios económicos y sociales de la aviación al conectar a las personas y las empresas, facilitar el comercio y posibilitar las relaciones internacionales. Para ello, el Grupo interactúa principalmente con los gobiernos y reguladores de los países en los que sus aerolíneas operan y con las instituciones de la Unión Europea, trabajando estrechamente con nuestra asociación Airlines 4 Europe. También contribuimos con nuestra participación en foros de política supranacional, como la OACI (a través de la IATA), e interactuamos directamente con gobiernos en mercados clave de todo el mundo para impulsar el acceso a dichos mercados o tratar cuestiones relacionadas con la actividad de nuestras compañías operadoras.

COVID-19

Restricciones a los viajes

La eliminación de la restricción a los viajes ha sido un proceso gradual a lo largo del año, con cambios a intervalos irregulares. Por ejemplo, si bien la Comisión Europea aconsejaba el 1 de marzo que todos los países de la UE básicamente permitieran viajar a todas aquellas personas con una pauta de vacunación completa, a lo largo de 2022 no hubo uniformidad en cuanto a los requisitos exigidos en el conjunto de la UE. Aunque se

permitió viajar a España en la temporada de verano, no se levantaron todas las restricciones de entrada hasta septiembre.

El 6 de marzo se eliminó en Irlanda la obligación de que los pasajeros que llegaran al país rellenaran formularios de localización de pasajeros y presentaran prueba de vacunación. A esto le siguió la retirada el 16 de mayo del Protocolo de Aviación del Gobierno irlandés, que cubría las restricciones restantes relativas a la pandemia de COVID-19.

En el Reino Unido, todos los requisitos de viajes se levantaron el 18 de marzo y el gobierno británico reconoció explícitamente la importancia de los viajes para el país eliminando esas obligaciones a tiempo para las vacaciones de Semana Santa.

El requisito de que los viajeros estén vacunados contra la enfermedad sigue vigente en muchos mercados clave, incluido Estados Unidos. Las compañías operadoras de IAG han incorporado las necesarias comunicaciones con los clientes, pero las variaciones en los detalles de las normas en todo el mundo significan que es necesario seguir atentos a los cambios.

En algunos países, principalmente asiáticos, las restricciones a los viajes siguen presentando notables barreras para reanudar las operaciones normales. En estos casos, en los que las aerolíneas tienen que cumplir requisitos complejos, IAG y sus compañías operadoras continúan interactuando, tanto directamente como a través de los respectivos reguladores nacionales, con las autoridades pertinentes para simplificar y eliminar normas heredadas.

Otros efectos en 2022

Si bien es cierto que la aviación internacional, de naturaleza estratégica y donde la seguridad es un aspecto crítico, siempre ha requerido que los gobiernos y los reguladores tengan un papel en el sector, IAG observa que uno de los legados de la pandemia es la tendencia de los gobiernos a buscar una mayor implicación en la industria de la aviación que en épocas anteriores. En el Reino Unido esto ha supuesto un mayor control y mayores exigencias de información. IAG ha trabajado con British Airways y sus otras compañías operadoras para reducir la carga administrativa asociada mediante una interacción positiva y regular.

Durante 2022, la demanda se recuperó prácticamente como IAG había previsto; sin embargo, la gran cantidad de tiempo necesario para proveer de recursos que

puadiesen satisfacer esa demanda no podía haberse previsto y supuso un reto de primer orden para todas las partes del sistema de la aviación. Aerolíneas, aeropuertos, operadores en tierra y proveedores de servicios de navegación aérea en diferentes partes del mundo experimentaron considerables dificultades operativas, lo que resultó en retrasos y cancelaciones de vuelos en la primavera y a principios de verano al levantarse las restricciones. Las aerolíneas redujeron capacidad para reducir el riesgo de que los clientes y los aeropuertos se vieran afectados por cambios imprevistos, y, en el caso de Londres Heathrow y Schiphol Ámsterdam, incluso se impusieron límites al número de pasajeros.

IAG interactuó con los gobiernos para arrojar luz sobre las causas reales de esas carencias. En el Reino Unido, donde el impacto se sintió con más intensidad, estas causas incluían la escasez de mano de obra disponible, pero también el hecho de que se triplicara el tiempo para completar el chequeo de las referencias en los procesos de selección. Los cambios en los patrones de empleo, ya que los candidatos tenían más trabajos en su historial laboral debido a la inestabilidad del mercado laboral, hicieron necesario realizar muchas más verificaciones con empleadores anteriores, y los candidatos a menudo tuvieron que esperar más de tres meses para recibir la confirmación de sus puestos.

IAG y British Airways también pudieron ofrecer al gobierno un panorama claro de las repercusiones en el sector, mostrando, por ejemplo, que la falta de controladores de tráfico aéreo en partes de Europa puede causar retrasos en los aeropuertos británicos.

Guerra en Ucrania

El impacto que la invasión rusa de Ucrania iniciada en febrero tuvo en la industria de la aviación no puede compararse con la tragedia humana de la guerra, pero hay notables repercusiones en las operaciones de las aerolíneas porque se impide a las compañías europeas y británicas acceder al espacio aéreo ruso. IAG interactuó con los grupos de interés gubernamentales para mantenerles informados de los efectos tanto en las operaciones como en otros ámbitos políticos.

Sostenibilidad

IAG ha continuado liderando la causa de la aviación sostenible y compartiendo sus planes para reducir las emisiones de carbono a medida que el sector se recupera. Para explicar y promover su postura sobre la sostenibilidad, tanto el Grupo como sus compañías a título individual interactuaron

con representantes de las instituciones de la Unión Europea y de los gobiernos de España, Irlanda y el Reino Unido.

IAG aplaude el Pacto Verde de la UE y sus objetivos, que coinciden con los del Grupo, por considerarlo un potente paquete de medidas para lograr el cambio. Acelerar el ritmo de la descarbonización requerirá, no obstante, apoyo por parte de todos los grupos de interés de la industria y la involucración de todos los gobiernos nacionales y las instituciones europeas. A este respecto, un diseño singularizado de los elementos del paquete, junto con el de otros reglamentos pertinentes de la UE en materia de aviación, es fundamental para garantizar la capacidad del sector de invertir en reducir su huella de carbono.

IAG dejó claro en sus reivindicaciones que el Grupo no apoya la eliminación de la actual exención al impuesto sobre el combustible de aviación. Dicha eliminación no es una solución para la descarbonización y reducirá la capacidad del sector para invertir en medidas más efectivas con un impacto significativo en los ciudadanos y la economía. A cambio, creemos firmemente que la norma debe centrarse en aumentar el uso de los combustibles sostenibles de aviación (SAF) y la adopción de medidas de mercado, como el sistema de comercio de emisiones (ETS) de la UE y el Plan de Compensación y Reducción de Carbono (CORSIA) de la OACI.

IAG sostiene que aumentar el uso de los SAF, que reducen las emisiones totales de CO₂ hasta en un 70%, brinda la principal oportunidad a corto plazo para recortar las emisiones del sector. En abril de 2021, IAG se convirtió en el primer grupo de aerolíneas europeo que se comprometió a cubrir el 10% de sus necesidades de combustible con SAF para 2030. Asimismo, el Grupo apoya que se legisle para imponer la obligatoriedad del 10% de uso de SAF para 2030 en todos los vuelos dentro de la UE. Pedimos un compromiso global en torno al SAF que cubra todos los vuelos internacionales a través de la OACI. Animamos asimismo a la UE y a sus Estados miembros a incluir un paquete de incentivos a la inversión para permitir una mayor producción de SAF que acompañe a la obligación impuesta por el Pacto Verde de realizar mezclas.

En la interacción con las autoridades legislativas británicas promovemos las mismas políticas públicas. Nos complace que el Reino Unido haya destinado 165 millones de libras a su Fondo de Combustibles Avanzados, creado para apoyar la planificación y producción de cinco plantas de SAF en el país. En diciembre se concedieron los primeros 82 millones de libras esterlinas del fondo a cinco proyectos, tres de los cuales cuentan con la colaboración de IAG. IAG también acogió con satisfacción la declaración del Reino Unido en julio de un mandato para el 10% de SAF en 2030 (en línea con el propio objetivo de IAG) y animamos al gobierno a aprobar la legislación necesaria cuanto antes.

A lo largo de 2022, IAG promovió otra medida que es necesaria para avanzar hacia las cero emisiones netas de carbono. Junto con socios de la industria, abogamos por la adopción de un mecanismo de estabilidad de los precios en el Reino Unido para los SAF. El éxito del desarrollo del sector de la energía eólica marina en el Reino Unido se debió a la

introducción de contratos por diferencias, e IAG recomienda que se adopte esta herramienta para los SAF a fin de reducir el riesgo para los inversores y de este modo impulsar la inversión en nuevas tecnologías.

En la esfera internacional, IAG lleva mucho tiempo defendiendo el diseño de CORSIA y aportándole su visión. Celebramos el compromiso alcanzado en octubre por la OACI con un objetivo aspiracional a largo plazo para lograr cero emisiones netas de carbono en la aviación internacional para 2050. El Grupo cree que el Pacto Verde de la UE ha de operar junto a medidas globales, no duplicarlas, y que el régimen de comercio de derechos de emisión (ETS) de la UE ha de aplicarse a vuelos dentro de la UE y CORSIA a vuelos fuera de la UE. Si se aplican ambos sistemas a los vuelos entre Estados miembros de la UE, se corre el riesgo de que disminuya el apoyo a CORSIA fuera de Europa. De forma similar, instamos a utilizar los ingresos de los sistemas de comercio de derechos de emisión (en la UE y el Reino Unido) para invertir en medidas de reducción del carbono, tal y como estaba previsto inicialmente cuando se creó el ETS.

Asignación de franjas horarias (*slots*)

Las normativas introducidas para restringir los servicios aéreos durante la pandemia derivaron en que algunas políticas de aviación específicas que son esenciales en circunstancias normales no fueran efectivas o apropiadas para una situación de crisis. Las normas que rigen la asignación de franjas horarias en los aeropuertos con escasa capacidad constituyen un buen ejemplo, ya que la baja demanda las hace innecesarias.

Aunque la capacidad del sector se restableció de manera considerable en 2022, seguía siendo necesario un alivio regulatorio en todo el mundo respecto a los elementos de las reglas de los *slots*, que exigen que las aerolíneas operen el 80% de cualquier *slot* para poder conservarlo el año siguiente. Las continuas medidas de alivio aplicadas este año reconocían que había tasas de recuperación divergentes en todo el mundo y que las restricciones por la pandemia de COVID-19 se mantenían en algunas regiones. IAG trabajó con la IATA para abogar por la adopción de medidas de alivio en toda la industria, desarrolladas conjuntamente con aeropuertos y coordinadores de *slots*. Estos principios rectores reconocían el valor para los consumidores de permitir exenciones temporales de las normas de “usar o perder”, o una aplicación más flexible de las mismas, para mantener redes consolidadas de aerolíneas para temporadas futuras.

Actuando con sensatez, el Reino Unido, la Unión Europea y otras jurisdicciones adoptaron diversas medidas de alivio, pero la disparidad de los enfoques basados en el mercado que se adoptaron en todo el mundo introdujeron más discordancias y complejidad en el sector durante la fase de recuperación. Estas exenciones se han ido suprimiendo gradualmente, de modo que, a partir del verano de 2023, el sector volverá a la normativa anterior a la pandemia de COVID-19. IAG siguió defendiendo el uso de las contrastadas y efectivas políticas y procedimientos globales establecidos en las Directrices mundiales de *slots* de aeropuertos de la IATA para el periodo en

que sean necesarias las exenciones, pero también a largo plazo. En 2022 seguimos defendiendo este sistema, que cuenta con un consenso internacional en todo el mundo, como forma de ofrecer certidumbre a inversores y consumidores, así como también para mantener las redes globales y para introducir competencia y colabora con la Comisión Europea en la revisión en curso del Slot Regulation que se inició en septiembre.

Tasas de infraestructuras

La regulación efectiva y justa de las tasas aeroportuarias y de los servicios de navegación aérea, que han de fijarse en un nivel razonable, siguieron siendo una cuestión regulatoria importante en 2022 y se realizaron consultas en cada uno de los mercados de origen de IAG.

IAG y British Airways elaboraron detallados documentos para la autoridad de la aviación civil británica (CAA) en respuesta a su consulta sobre el límite de los precios a las tasas del aeropuerto de Heathrow. Habiendo permitido que Heathrow Airport Limited (HAL) elevara las tasas más de un 50% al fijar un límite provisional de precios para 2022, prorrogado posteriormente hasta 2023 al mismo ritmo, las propuestas finales de la CAA requerían que el aeropuerto redujera su rentabilidad general por pasajero en consonancia con la bajada del -5,75% del índice de precios minoristas (RPI) durante los tres años restantes del periodo reglamentario. Esta medida permitirá que, en 2026, las tasas se acerquen al nivel de 2022 y 2023. IAG considera que el límite provisional a los precios de 2022 es demasiado alto, pero celebra la postura que ha adoptado la CAA respecto a la reducción de las tasas. Asimismo, continuamos facilitando información al regulador mientras esperamos confirmación de la posición final, prevista a finales del primer trimestre de 2023. IAG también sigue abogando por la necesidad de más transparencia en los planes de capital y la base regulatoria de activos de HAL en futuras revisiones del regulador.

En España, Iberia y Vueling, junto con la IATA, participaron en el proceso de consulta sobre tasas aeroportuarias para minimizar los aumentos de costes y lograron que el regulador tomara la decisión de mantener las tasas sin cambios hasta 2026 con una disminución específica de las tasas para 2022 del 3,17%. En Irlanda, Aer Lingus interactuó con la Commission for Aviation Regulation, que está llevando a cabo su tercera revisión provisional de la decisión regulatoria de 2019. En diciembre, IAG respondió a la consulta de la CAA británica sobre un aumento de las tasas de NATS En Route Limited (NERL), que inicialmente propuso un incremento de hasta un 27%.

Acceso a los mercados

IAG continúa prestando apoyo a las compañías operadoras para que obtengan acceso a mercados, ampliando las alianzas con otras aerolíneas y posibilitando operaciones en rutas nuevas. Entre estas iniciativas se encuentran la asistencia (o contribución) a las negociaciones sobre acuerdos internacionales de servicios aéreos y otros debates bilaterales, así como el apoyo a nuevas iniciativas del Grupo, como la creación de la filial Euroflyer de British Airways en el aeropuerto de Londres Gatwick.

Seguimos construyendo una British Airways mejor

BRITISH AIRWAYS



“Estamos centrados en nuestra recuperación y transformación para asegurarnos de que seguimos siendo la aerolínea preferida de nuestros clientes”.

Sean Doyle

Presidente y Consejero Delegado de British Airways

2,7%

Margen operativo antes de partidas excepcionales

54,1 ptos frente al año anterior

-29,7%

AKO, variación
frente a 2019

89,1 gCO₂/pkm

Intensidad de emisiones
-12,3% frente al año anterior

Descripción general

Después de dos años de turbulencias, en 2022 continuamos centrándonos en nuestra recuperación y en la transformación de nuestro negocio. Fue un periodo muy complicado durante el que intentamos volver a poner en servicio las aeronaves paradas, contratar y volver a formar al personal y ampliar nuestra programación de vuelos.

A lo largo del año, nuestras operaciones se vieron considerablemente afectadas por perturbaciones causadas por factores como una meteorología adversa y problemas con los sistemas, así como restricciones de recursos y de capacidad. Sin embargo, pero pese a estos desafíos estamos construyendo un rendimiento operativo más sólido, con un enfoque renovado en la puntualidad, y continuamos invirtiendo en nuestra transformación, en la experiencia del cliente y en el programa de sostenibilidad BA Better World.

Nuestros empleados

Sabemos que nuestros empleados son clave para nuestro éxito y estamos increíblemente agradecidos por su dedicación, compromiso y duro trabajo durante un año complicado para asegurar que pudiéramos cumplir con nuestros clientes. Toda nuestra atención está puesta en reconstruir el orgullo y la confianza con nuestro personal y en crear una cultura más centrada en los empleados, y lo hacemos reconociendo sus aportaciones al negocio mediante nuestro programa mejorado de reconocimiento para crear una cultura de alto rendimiento que propicie que el personal se sienta valorado y capacitado para hacer lo correcto en beneficio de los clientes.

La diversidad y la inclusión son una parte esencial de nuestra estrategia y este año fijamos objetivos de género y diversidad para que al menos un 12% de nuestros directivos sean de procedencia étnica diversa para 2025, una proporción que se elevará al 14% para 2030. También nos comprometimos a incrementar la representación de las mujeres en la alta dirección, con un objetivo del 40% para 2025. Para potenciar nuestra ambición, hemos puesto en marcha un programa de mentoría inversa para altos directivos de toda la empresa y nos comprometimos a que la contratación sea 100% abierta en todos los puestos.

Además de invertir en nuestro personal con la presentación de un nuevo y moderno uniforme diseñado por el experto en sastrería de Savile Row Oswald Boateng, hemos actualizado nuestras directrices sobre uniformes, permitiendo a nuestros empleados expresar más su personalidad en el trabajo, lo cual sabemos que aprecian.

A lo largo del año hemos establecido relaciones más constructivas con los sindicatos que representan a nuestros empleados, hemos mejorado las políticas de viajes para empleados y de permisos por motivos familiares, y los resultados de la reciente encuesta de empleados indican que estamos progresando bien.

Nuestros clientes

Continuamos invirtiendo para beneficio de nuestros clientes y seguimos centrados en mejorar nuestro *Net Promoter Score*. En 2022 recibimos 10 nuevas aeronaves eficientes en el consumo de combustible y seguimos equipando a la flota de largo radio en Londres Heathrow con nuestro Club Suite. Presentamos menús nuevos en todas las cabinas y reintroducimos nuestra propuesta de catering completo en Club World.

También aceleramos el programa de transformación, que incluye innovaciones en todas las áreas de nuestro negocio. Las 57 iniciativas actualmente en curso abarcan desde introducir vehículos eléctricos en nuestras operaciones como parte del objetivo de alcanzar cero emisiones netas de carbono para 2050 hasta pruebas biométricas en ciertos vuelos internacionales que salen de Londres Heathrow para mejorar la eficiencia operativa y la propuesta para el cliente.

A medida que se relajaron las restricciones a los viajes, retomamos rutas populares como Sidney y Hong Kong, ayudando a los clientes a reencontrarse con sus seres queridos. En 2022 lanzamos rutas nuevas desde Londres Heathrow a Núremberg y Portland, anunciamos un servicio nuevo a Cincinnati y Florencia y vuelos desde Londres Gatwick a Aruba y Georgetown en 2023.

Nuestro planeta

Seguimos totalmente comprometidos con reducir el impacto que volar tiene en el planeta y la sostenibilidad ha continuado siendo el centro de nuestra estrategia comercial.

“Me honra formar parte del equipo de Gestión de Experiencia del Cliente, motivando a los compañeros para ir más alto y más allá”.

Ché Gibbs – Director de Experiencia del Cliente de British Airways



British Airways responde al llamamiento de emergencia de Pakistán

Cuando Pakistán luchaba durante el verano contra unas inundaciones devastadoras, British Airways envió un avión lleno de suministros médicos y de ayuda vitales para el país y redirigió el 100% de las donaciones recibidas a bordo a la petición del Comité de Emergencia para Desastres, recaudando más de 176.800 libras esterlinas.

Impulsando la diversidad mediante mentoría inversa

Sabemos que los equipos diversos generan los mejores resultados. British Airways puso en marcha un programa de mentoría inversa que permite a los altos directivos tener como mentores a compañeros de otras procedencias y con otros bagajes. Esto ha proporcionado perspectivas, percepciones y conocimientos esenciales para ayudar a crear una cultura más inclusiva.



Se lanzó el fondo BA Better World Community Fund

En marzo, British Airways lanzó el fondo BA Better World Community Fund, lo que le permite ofrecer apoyo financiero vital a una variedad de organizaciones benéficas en áreas que se alinean con los temas de su programa de sostenibilidad: las personas, el planeta y el negocio responsable.

En marzo recibimos el primer lote de combustible de aviación sostenible (SAF) producido por Phillips 66 Limited, lo que nos convirtió en la primera aerolínea en comenzar a consumir SAF producido a escala comercial en el Reino Unido. Este avance significa que los vuelos operados por British Airways que despegan de Londres Heathrow ahora vuelan con una pequeña cantidad de SAF. También

lanzamos la nueva plataforma *online* de combustibles sostenibles y compensación de carbono, CO₂llaborate, para ofrecer a clientes corporativos y de ocio y a los compañeros aún más opciones y control para reducir su huella de carbono.

De cara al futuro

Nos recuperamos con fuerza de la pandemia y aunque aún tenemos mucho

trabajo que hacer para reducir nuestra deuda, continuamos invirtiendo en la experiencia del cliente a lo largo de este emocionante periodo de transformación, asegurándonos de que tenemos en cuenta nuestro impacto medioambiental en cada paso que damos, y trabajamos con los compañeros para crear una British Airways mejor para todos.

Recuperación de la capacidad y vuelta a los beneficios

IBERIA


“En 2022, Iberia ha recuperado la rentabilidad. Ser muy ágiles en desplegar de nuevo nuestra red de destinos nos ha permitido capturar una demanda que ha sido muy fuerte en nuestros principales mercados y, al mismo tiempo, neutralizar el impacto del incremento de los costes del combustible y la inflación”.

Javier Sánchez-Prieto

Presidente y Consejero Delegado de Iberia

6,9%

Margen operativo antes de partidas excepcionales
15,3 ptos frente al año anterior

-12,9%

AKO, variación
frente a 2019

71,7 gCO₂/pkm

Intensidad de emisiones
-11,6% frente al año anterior

Descripción general

En 2022 hemos seguido recuperando capacidad, hasta un 87% respecto a la de 2019, con altos estándares de calidad en las operaciones. Durante este año hemos recibido siete nuevos Airbus A350-900, seis Airbus A320neo y dos Airbus A321neo; hemos abierto nuevas rutas en Washington y Dallas en Estados Unidos, y alcanzamos el 100% de la capacidad de 2019 en nuestro principal mercado, Latinoamérica y el Caribe.

Iberia Express ha celebrado su 10º aniversario. Desde 2012, más de 44 millones de clientes han confiado en la compañía, que se ha posicionado entre los cuatro principales operadores en el aeropuerto de Madrid Barajas. Después de superar estos dos últimos años de dificultades para todo el sector aéreo, en 2022 Iberia Express ha superado la capacidad que tenía en 2019 en algunos mercados como Baleares y Canarias, y ha terminado el año con una flota de 24 aviones.

Los negocios de mantenimiento y servicios aeroportuarios de Iberia siguen contribuyendo positivamente y ambos están en camino de recuperar los niveles de 2019.

En 2022 también renovamos los convenios colectivos con pilotos, tripulantes de cabina y personal de tierra, un paso clave para construir el futuro de Iberia junto con nuestros empleados.

Nuestros empleados

Durante este año tan complejo, hemos mantenido nuestro compromiso de conectar España con el resto del mundo, y esto ha sido posible gracias al esfuerzo de nuestros empleados. Ellos son el pilar que sostiene a la compañía, sobre todo, en tiempos difíciles. Todos juntos somos más fuertes.

En febrero logramos reincorporar a todos los empleados que teníamos antes de la pandemia y, durante la temporada de verano, llevamos a cabo la primera contratación de más tripulantes de cabina, personal de tierra y pilotos.

En septiembre comenzamos a negociar los convenios con los representantes de toda la plantilla y, en tan solo cuatro meses y en medio de un clima de gran conflictividad laboral en toda Europa, alcanzamos un acuerdo con los pilotos, el personal de tierra y los tripulantes de cabina.

Nuestro proyecto de cambio cultural promueve la diversidad en la aviación (atrayendo a mujeres a carreras técnicas), incluye medidas de flexibilidad laboral, y

reconoce y recompensa a los empleados de Iberia que mejor encarnan los valores internos de la compañía.

Además, hemos diseñado un plan específico para cada colectivo, basado en las conclusiones de la última encuesta de salud organizacional (OHI).

Nuestros clientes

A pesar de una temporada de verano que fue complicada para todos los aeropuertos europeos, en 2022 Iberia e Iberia Express consiguieron situarse como la aerolínea y la aerolínea *low-cost* más puntuales en Europa, respectivamente.

Hemos puesto en marcha un nuevo servicio a bordo en vuelos de corto, medio y largo radio. Nuestros clientes ahora disfrutan de una propuesta gastronómica de alto valor, nuevas comodidades, un amplio abanico de opciones de entretenimiento y una experiencia más interactiva con la tripulación de cabina.

En 2022 también introdujimos conexión wifi gratuita a bordo, y un nuevo servicio de reserva de la comida para clientes de corto y medio radio que mejora la experiencia a bordo y reduce el desperdicio de alimentos.

Hemos mantenido el estatus de todos los clientes de Iberia Plus hasta marzo de 2023. Desde diciembre de 2022, todos los miembros obtienen más beneficios gracias a un sistema más transparente y justo.

Nuestro planeta

Coincidiendo con el 95º aniversario de Iberia, hemos lanzado nuestro propósito: “Desde España generamos prosperidad conectando personas con el mundo”, al tiempo que continuamos desplegando nuestra estrategia de sostenibilidad sobre cuatro pilares:

El primer pilar se centra en apoyar la transición ecológica del sector de la aviación, e incluye todas las iniciativas de renovación de la flota y eficiencia operativa, así como el uso de combustibles sostenibles de aviación (SAF). En junio, en colaboración con Repsol, operamos nuestros primeros vuelos transatlánticos (a Washington, Dallas y San Francisco) utilizando una mezcla de SAF. Asimismo, suscribimos un acuerdo con la compañía energética global española CESP para desarrollar SAF y hemos firmado un contrato con Gevo para el suministro de seis millones de galones de SAF durante cinco años.

El segundo pilar es crear una experiencia de viaje más sostenible para los clientes. Y lo hacemos mediante la digitalización de los servicios, la eliminación de los plásticos

“La pandemia suspendió el programa para pilotos cadetes de Iberia y, cuando me llamaron para incorporarme, no me lo podía creer”.

Belén Alegre – Piloto de Airbus A320 de Iberia



Bosque Iberia

En octubre de 2022, los empleados de Iberia (incluido el Consejero Delegado y el Comité de Dirección) plantaron los últimos 1.000 árboles de los 4.000 que cubren el Bosque Iberia, con una extensión de ocho hectáreas. El objetivo de este proyecto es contribuir al bienestar de las comunidades cercanas al aeropuerto de Madrid.

Compromiso con la innovación y la sostenibilidad

Iberia Airport Services (IBAS) ha introducido remolcadores de aeronaves eléctricos accionados por control remoto en los aeropuertos de Madrid y Barcelona. IBAS fue el primer operador de handling del mundo en usar estos remolcadores con aeronaves CRJ, mostrando su inequívoco compromiso con la innovación y la sostenibilidad.



Experiencia y competitividad

Iberia Maintenance ha recibido autorización de Pratt & Whitney para realizar el mantenimiento del motor GTF PW1100G-JM, que propulsa a la familia de aeronaves Airbus A320neo. El Iberia Engine Shop forma parte de un selecto grupo de talleres autorizados en todo el mundo para revisar y mantener este modelo de motor, demostrando su alto nivel de experiencia y competitividad.

a bordo, el desarrollo de un sistema de gestión de residuos y la compensación de emisiones de carbono. Hemos lanzado plataformas que permiten a los clientes y empresas compensar las emisiones de sus vuelos y contribuir a conservar ecosistemas en Guatemala y Perú.

El tercer pilar es la participación del equipo en iniciativas de comunidad y voluntariado. El pasado octubre, más de 200 empleados terminaron de plantar el Bosque Iberia: 4.000 árboles en una zona cercana al aeropuerto.

En 2023 introduciremos un cuarto pilar, que se centrará en el impacto social de la aviación mediante la conectividad.

De cara al futuro

En 2023 continuaremos aumentando la capacidad mediante la entrega de nuevas aeronaves e implementaremos una nueva cabina *Premium* en nuestros nuevos Airbus A350 para mejorar la experiencia del cliente.

Somos conscientes de la incertidumbre macroeconómica que hay en el horizonte y seguiremos mejorando la eficiencia, a la vez que controlamos los costes e invertimos de forma selectiva en innovación y en ser más sostenibles.

Transformarnos mientras salimos de la crisis

vueling



“Vueling se enorgullece de haber regresado a la rentabilidad en 2022, llegando incluso a superar los niveles de capacidad previos a la pandemia a partir del segundo trimestre. Al mismo tiempo, seguimos implementando nuestro ambicioso plan de transformación a buen ritmo”.

Marco Sansavini

Presidente y Consejero Delegado de Vueling

7,2%

Margen operativo antes de partidas excepcionales
33,0 ptos frente al año anterior

-1,8%

AKO, variación
frente a 2019

83,3 gCO₂/pkm

Intensidad de emisiones
-11,8% frente al año anterior

Descripción general

Después de dos años de pérdidas a causa de la pandemia, 2022 marcó el regreso a la rentabilidad y recuperamos la capacidad previa a la pandemia gracias a varios factores.

En primer lugar, el tráfico se incrementó notablemente gracias a la demanda acumulada, después de que prácticamente se eliminaran todas las restricciones por la pandemia que afectaban a los viajes a las regiones donde presta servicio Vueling.

En segundo lugar, mantuvimos una constante flexibilidad y agilidad operativa. A medida que la demanda se recuperó, logramos incrementar rápidamente la capacidad hasta los niveles previos a la pandemia, reforzando así nuestras posiciones de liderazgo en nuestros principales mercados nacionales e internacionales.

Por último, y aún más importante, nuestro plan de transformación produjo resultados tangibles. Esta transformación está liberando todo el potencial de Vueling al generar valor para todos los grupos de interés, creando una aerolínea rentable y resiliente para los accionistas, con empleados implicados y empoderados, querida por nuestros clientes objetivo y con un impacto valioso en la sociedad. Los ingresos por servicios auxiliares y los niveles de ocupación de pasaje alcanzaron los niveles más altos de la historia de la compañía, mientras que las recientes ampliaciones de los aeropuertos de París Orly y Londres Gatwick rindieron por encima de las expectativas. Asimismo, nuestra nueva unidad de mantenimiento de líneas, Yellow Technic by Nayak, y nuestro nuevo contrato de reservas abiertas con Iberia Airport Services mitigaron las presiones sobre los costes. Los cambios introducidos en nuestros diseños operativo y de red posibilitaron una mayor utilización de las aeronaves, y las negociaciones en relación con la flota y con los proveedores impulsaron una reducción de los costes de propiedad y los gastos asociados a proveedores.

Nuestros empleados

Por encima de todo, nuestros logros reflejan el excepcional trabajo de nuestros empleados: el personal de cabina, los pilotos y la plantilla de las oficinas.

Su dedicación es un aspecto clave para el éxito de Vueling. Gracias a los acuerdos alcanzados con los representantes de los trabajadores de Vueling, logramos mantener los niveles de empleo en su totalidad. Este aspecto fue esencial para

nuestros empleados y para apoyar una recuperación rápida y completa de nuestras operaciones cuando se levantaron las restricciones a los viajes.

Nuestro plan de transformación impulsó varias mejoras centradas en los empleados en 2022, incluida una nueva y ampliada plataforma de formación interna y unos modelos actualizados de adquisición e incorporación de personal. Quizás lo más visible fue el traslado de las oficinas centrales a un edificio nuevo y más grande que nos permitió combinar cuatro ubicaciones de oficinas en una, reduciendo costes y agrupando a los empleados en un solo lugar.

Durante el año también llevamos a cabo negociaciones sobre el convenio colectivo. En el cuarto trimestre, tras estas negociaciones, uno de nuestros sindicatos de tripulantes de cabina en España convocó una huelga, pero trabajamos diligentemente para minimizar su impacto en nuestros clientes.

Nuestros clientes

Tenemos un firme compromiso con nuestros clientes, hasta el punto que “Hacer las cosas orientándose al cliente” es uno de nuestros seis valores.

Como siempre, una de las cosas más importantes que podemos hacer por nuestros clientes es brindar una operación fiable y puntual, y en 2022 fuimos la cuarta aerolínea más puntual de Europa según Cirium con un 82,7% de vuelos que llegaron dentro de 15 minutos de su horario. Esta es una mejora de 5,1 puntos porcentuales en comparación con 2019, a pesar de un entorno desafiante en varios aeropuertos este verano.

Avanzamos, además, en la transformación de la experiencia del cliente digitalizando el viaje del cliente de Vueling, asegurando así un gran servicio en todas las interacciones humanas y haciéndolo de una forma más coherente.

Todas estas mejoras se recogen en nuestra *Net Promoter Score* (NPS), que fue de 22,8 en 2022.

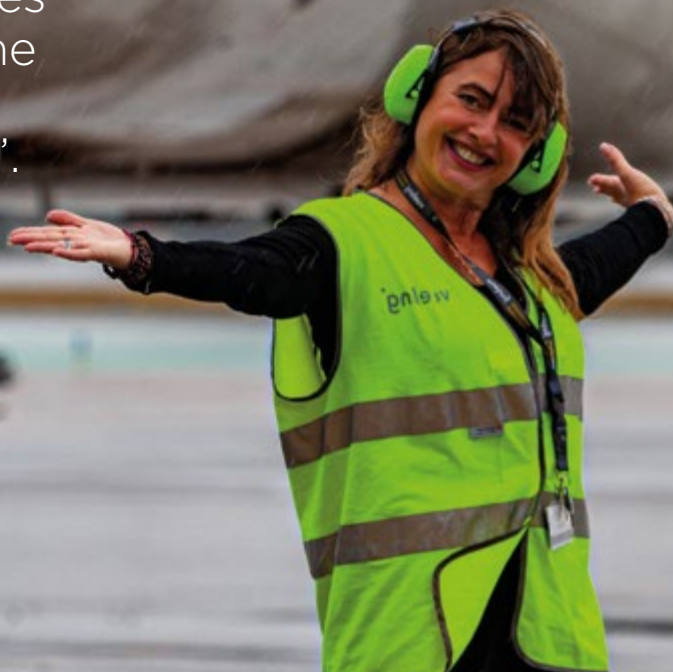
Nuestro planeta

A lo largo del año realizamos varios cambios para reducir los residuos y nuestra huella de carbono. Entre estas medidas se incluyen:

La incorporación de carritos a bordo que permiten al personal de cabina separar los residuos desechables de los reciclables durante el vuelo, mejorando así significativamente la segregación de residuos y el reciclaje.

“Formar parte de una aerolínea y ayudar a aquellos clientes varados a volver a casa me hace sentir que estoy cumpliendo mi propósito”.

Silvia María Manosalvas – Personal de tierra de Vueling



Operación de rescate en Ucrania

Después de la invasión rusa de Ucrania, la embajada española nos pidió que fletáramos varias aeronaves para repatriar a mujeres y niños. Además, utilizamos los trayectos de ida para cargar completamente las aeronaves con suministros de asistencia y médicos, vitales para las personas necesitadas.

Reencontrarse con los seres queridos

Gracias a la estrecha colaboración entre nuestros equipos, hemos logrado devolver las operaciones a los niveles de 2019 iniciando progresivamente nuevas rutas tan pronto como se reabrieron las fronteras. Hemos visto a familias volver a reunirse con sus seres queridos.



Ir más allá

Durante el periodo navideño, el servicio fue especialmente complicado porque muchos vuelos se reprogramaron. No solo proporcionamos alojamiento a los clientes afectados, sino que preparamos una cena, una fiesta de Nochevieja y una ruta para ver la aurora boreal. Los clientes nos dijeron que, pese a todo, fue una ocasión feliz e inolvidable.

La digitalización de todos los documentos de vuelo, lo que contribuye a optimizar las rutas y a reducir las emisiones.

También nos convertimos en la primera aerolínea de bajo coste en permitir a los clientes comprar combustible sostenible de aviación (SAF) durante el proceso de reserva del vuelo. Desde Vueling igualamos, además, cada compra “euro por euro” y, dentro de los cinco primeros meses, más de 40.000 clientes aprovecharon esta oportunidad,

reduciendo las emisiones de carbono en 150 toneladas.

Por otro lado, demostramos nuestro compromiso con un futuro sostenible implementando un sistema de gestión medioambiental que cumple la norma ISO 14001. Vueling ha obtenido con ello la certificación medioambiental de IATA (IEnvA fase 2) completa, después de haber sido la primera aerolínea de bajo coste en conseguir la certificación IEnvA fase 2 en 2020.

De cara al futuro

Pese a la notable recuperación en 2022, somos conscientes de que nos aguardan desafíos. La clave de la competitividad de Vueling radicarán en avanzar en nuestra transformación en todas sus dimensiones. De esta forma, no solo podremos afrontar estos desafíos, sino también desarrollar todo el potencial de Vueling.

Con la vista puesta en una recuperación sostenida y en el crecimiento futuro

Aer Lingus 



“La recuperación prevista en la temporada alta de los viajes de ocio y el consiguiente crecimiento de la capacidad en el verano apoyaron nuestra rentabilidad en 2022”.

Lynne Embleton

Presidenta y Consejera Delegada de Aer Lingus

2,6%

Margen operativo antes de partidas excepcionales

94,7 ptos frente al año anterior

-13,2%

AKO, variación
frente a 2019

85,7 gCO₂/pkm

Intensidad de emisiones
-26,5 frente al año anterior

Descripción general

El impacto de la variante Ómicron del COVID-19 y la prolongada necesidad de teletrabajar en Irlanda condujeron a un débil comienzo de 2022. No obstante, la fuerte demanda de viajes de ocio en rutas de sol clave, particularmente España y los destinos mediterráneos, generaron un rendimiento sólido durante el verano. El rendimiento del tercer trimestre fue clave para que Aer Lingus volviera a la rentabilidad en 2022.

Los preparativos y la contratación de personal en Aer Lingus comenzaron temprano. En el pico del verano, Aer Lingus operaba a más del 90% de su nivel de capacidad de 2019 con un cumplimiento del 98% de la programación, una tasa superior a la de la mayoría de los operadores de red. Además, nuestra puntualidad fue mejor que la de nuestros principales competidores en el *hub* de Dublín en todo 2022.

Según se recuperaba la aviación, la industria experimentó escasez de recursos en aeropuertos clave, lo cual afectó a las terminales, los controles de seguridad, el manejo de los equipajes y los servicios para pasajeros en los aeropuertos. Los desafíos que afrontaba Aer Lingus se incrementaron a causa de una interrupción del sistema en septiembre que tuvo un impacto significativo en los clientes. Recuperamos las operaciones al cabo de unas horas, reubicamos a los pasajeros en otros vuelos cuando fue posible y aumentamos los recursos para acelerar el procesamiento de reclamaciones de clientes.

2022 marcó el primer año completo de operaciones transatlánticas en nuestra nueva base de Manchester y también el comienzo de las operaciones con nuestro socio regional de franquicia Emerald Airlines, incrementando estas últimas en gran medida la conectividad entre el Reino Unido e Irlanda y proporcionando fuertes flujos de pasajeros en conexión a nuestra red transatlántica.

Nuestros empleados

A lo largo de los dos últimos años, nuestros empleados han hecho el máximo esfuerzo en sus puestos para prestar servicio a los clientes, y este año tuvieron que afrontar un verano complicado cuando la industria reanudó las operaciones con un aumento del tráfico.

Introducimos nuevas políticas para apoyar mejor a las familias y renovamos instalaciones para proporcionar un entorno laboral más propicio para muchos de nuestros equipos. También efectuamos un pago único de 1.700 euros a todos los empleados (excluidos los miembros de nuestro comité de dirección ejecutiva) en el contexto de los retos a los que se enfrenta la recuperación del negocio y las presiones inflacionistas a las que se enfrentan nuestros empleados.

Nuestros empleados son fundamentales para nuestro éxito, y para este fin lanzamos el programa de Propósito, Visión, Misión y Valores, cuyo objetivo es guiar la ejecución de nuestra estrategia y nuestro plan de transformación, y liberar todo el potencial de Aer Lingus.

Nuestros clientes

La satisfacción de los clientes siguió siendo alta en el servicio a bordo de Aer Lingus, y en 2022 mejoramos la propuesta a bordo con nuevos aviones y un mejor catering en la cabina de business en los vuelos de largo radio. También introducimos una serie de mejoras tecnológicas para la funcionalidad de los pagos y el *check-in* mediante dispositivos móviles. Invertir más en la experiencia digital del cliente es un pilar fundamental de nuestro plan de transformación.

Nuestro planeta

En 2022, Aer Lingus continuó progresando sustancialmente en nuestra trayectoria de sostenibilidad. Firmamos dos contratos de suministro de combustible sostenible de aviación (SAF) comenzando en 2025. A partir de 2026, el 50% del combustible de nuestros vuelos desde California será SAF.

Adquirimos dos aeronaves Airbus A320neo, que son notablemente más eficientes en el consumo de combustible que los aviones a los que sustituyeron, y también pusimos en marcha vuelos con reciclaje a bordo, convirtiéndonos en la primera aerolínea en separar los residuos en los vuelos a Irlanda.

“Me enorgullece formar parte del equipo de Mantenimiento, que trabaja para garantizar que los clientes viajen de forma segura”.

Casey O'Hanlon – Aprendiz de Ingeniería de Aer Lingus



Reconstruyendo nuestra red

Este verano, nuestros empleados pusieron todo de su parte para ayudar a alcanzar el 90% de nuestra programación de 2019. Trabajando juntos, logramos un sólido verano en Aer Lingus, cumpliendo el 98% de la programación prevista en junio y julio, y el 99% en agosto.

El primer avión Airbus A320neo llega a Dublín

Acelerar la sostenibilidad es un pilar fundamental de nuestro plan de transformación, y la recepción de dos aeronaves Airbus A320neo este año fue clave para dicho plan. El avión de nueva generación ofrece una reducción de hasta el 20% del consumo de combustible y las emisiones de CO₂, y una disminución próxima al 50% de la contaminación acústica.



Celebrar la diversidad

La diversidad y la inclusión se celebran a través de nuestra red Proud Flies. La iniciativa trabaja para construir una comunidad inclusiva y abierta de aliados LGBTQ+ donde los empleados sientan que pueden presentarse en el trabajo totalmente como son. Por ello, Aer Lingus se enorgullece de patrocinar el Festival del Orgullo de Dublín desde 2018 como aerolínea socia oficial.

De cara al futuro

El regreso a la rentabilidad en 2022 fue un factor muy positivo en el proceso de reparación del daño provocado por la pandemia de COVID-19. Aunque hay mucho sobre lo que construir, la recuperación de los viajes de negocios va más retrasada que las de los viajes de ocio y las fuerzas económicas y geopolíticas que causan subidas del precio del petróleo, la fluctuación de los tipos de cambio y el

aumento de los tipos de interés continúan incrementando la base de costes de las aerolíneas.

Durante el 2023, nuestra estrategia de ampliar el *hub* de Dublín se verá reforzada con la expansión de la red en el Atlántico Norte y con nuevos avances con nuestras aerolíneas socias. El patrocinio de Aer Lingus del partido inaugural del Campeonato de Fútbol Americano Universitario, que se juega en Irlanda,

también sirve para potenciar más nuestra marca en el mercado estadounidense.

Impulsar nuestro liderazgo en Norteamérica es tan solo uno de los seis pilares clave de nuestro plan de transformación, que, junto con la aceleración de la sostenibilidad y el desarrollo de la experiencia digital del cliente, reflejan la continua innovación, colaboración y progreso que esperamos en 2023.

El año más sólido de nuestra historia

IAG Loyalty



“En 2022, nuestro negocio de fidelización tuvo el mejor año de su historia. En 2023 esperamos continuar logrando un crecimiento significativo, centrándonos en nuestros clientes y en las aerolíneas de IAG”.

Adam Daniels

Presidente y Consejero Delegado de IAG Loyalty

28,4%

Margen operativo antes de partidas excepcionales
-1,5 pts frente al año anterior

80%

Ingresos externos facturados
-7 pts frente al año anterior

83.100 millones

Total de Avios canjeados
+138% frente al año anterior

Descripción general

2022 fue un año notable para nuestro negocio en el que seguimos impulsando una mayor participación de los clientes mediante colaboraciones y mejoras de la propuesta de Avios. Invertimos en las plataformas tecnológicas y comerciales y lanzamos productos nuevos para nuestros clientes. Los ingresos procedentes de nuestros socios externos fueron un 25% superiores a los de 2019 y ahora representan el 80% de todos los ingresos facturados; este porcentaje es ligeramente más bajo frente al de 2021, debido a la recuperación de las aerolíneas del Grupo, lo que también se refleja en el margen operativo.

A comienzos de 2022 lanzamos nuestra nueva colaboración de Avios con Qatar Airways, y hemos observado muy buena participación por parte de los clientes del British Airways Executive Club y del Qatar Airways Privilege Club le dieron una acogida positiva. Seguimos explorando otras colaboraciones similares y en áreas donde la combinación de nuestra red y nuestra propuesta de fidelización pueden ser más relevantes para los clientes.

En el último trimestre lanzamos nuestro primer nuevo negocio en IAG Loyalty. The Wine Flyer es una plataforma de comercio electrónico minorista integral que nos permite generar nuevos ingresos y capacidades, a la vez que ofrecemos una propuesta de valor mejorada a los clientes.

Nos expandimos a gran velocidad en todas las áreas en 2022. Un área en la que nos habría gustado avanzar más deprisa es la experiencia del cliente. Lograr una experiencia para nuestros clientes que añada valor en cada punto de contacto será un objetivo continuo para nosotros.

El ritmo al que avanzamos también trajo consigo el reto adicional de crear una infraestructura operativa que pueda mantener el ritmo. Seguiremos abordando esta cuestión e invirtiendo en soluciones más eficaces para garantizar un crecimiento sostenido de manera que afecte positivamente a nuestros clientes.

Nuestros empleados

Continuamos invirtiendo en una propuesta sólida para los empleados, lo que nos permitió incorporar un talento sobresaliente a la empresa. Nuestra propuesta de valor como empleador se materializó este año, junto con un nuevo conjunto de valores diseñados en colaboración con el personal y verdaderamente representativo de quiénes somos.

Avanzamos de manera extraordinaria en nuestro ambicioso plan de empleados, abarcando el desarrollo del talento, la experiencia de las personas y la cultura. Desplegamos múltiples mecanismos para posibilitar que el personal tenga un papel activo en el trabajo y en la vida en IAG Loyalty, desde reuniones semanales de toda la plantilla, hasta ágiles talleres para el conjunto de la compañía y canales regulares para que se propongan nuevas ideas.

Unidas a nuestra experiencia, estas iniciativas nos permitieron acelerar nuestros planes de carreras tempranas, adquisición de talento, retención de plantilla, equidad, diversidad e inclusión. Nuestros indicadores de escucha al personal continúan siendo positivos, lo que demuestra que el trabajo que estamos haciendo en este espacio es efectivo.

Nuestros clientes

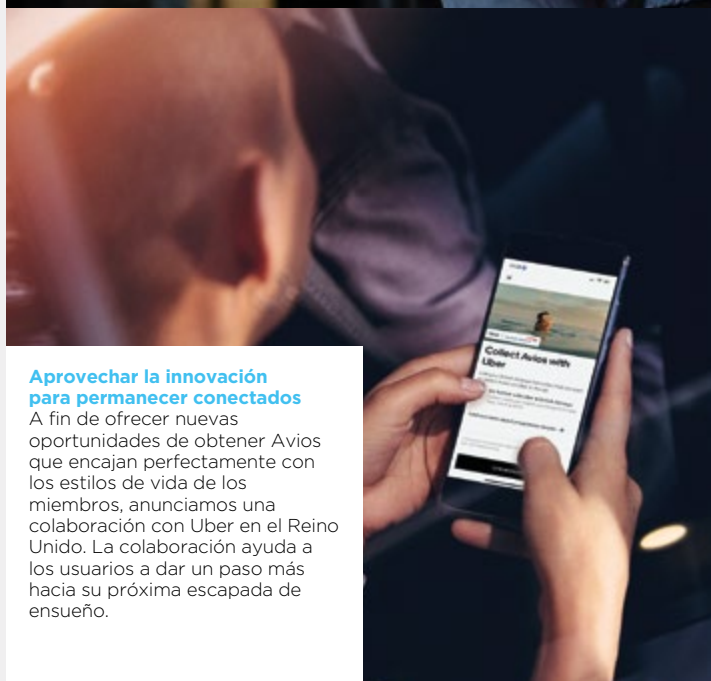
En 2022, se incorporaron a un programa de fidelización de aerolíneas de IAG un 25% más miembros que en 2019, demostrando aún más el mayor valor que tiene la fidelización tanto para el cliente como para el Grupo.

Lanzamos cinco colaboraciones nuevas con marcas líderes del mercado en 2022, incluidas dos tarjetas de crédito nuevas en colaboración con Barclaycard, dando a los miembros más opciones que nunca. Iberia Plus puso en marcha una nueva forma para que los clientes obtengan Avios, uniéndose a Vueling y Aer Lingus en un modelo de “obtención basada en el gasto”. El British Airways Executive Club anunció que también introducirá este cambio en su programa en 2023. El nuevo modelo es una forma más justa y transparente de recompensar a nuestros miembros y esperamos dar más Avios con este cambio.

La colaboración con American Express sigue siendo muy beneficiosa con un gasto en tarjetas superior a los niveles de 2019 y un número récord de adquisiciones de las tarjetas de crédito de marca compartida British Airways American Express en 2022, un 36% más alto que en 2019. También expandimos nuestro actual producto Reward Flight Saver para los miembros del British Airways Executive Club en todas las rutas y cabinas para los clientes británicos y estadounidenses, lo que reduce de manera significativa la cantidad de dinero necesaria para hacer el canje.

“Logramos cosas increíbles en 2022 y todo fue posible gracias a nuestros excelentes empleados”.

Helen Miller – Directora de Personal de IAG Loyalty



Aprovechar la innovación para permanecer conectados

A fin de ofrecer nuevas oportunidades de obtener Avios que encajan perfectamente con los estilos de vida de los miembros, anunciamos una colaboración con Uber en el Reino Unido. La colaboración ayuda a los usuarios a dar un paso más hacia su próxima escapada de ensueño.

Qatar Airways adopta los Avios

Los miembros ahora pueden obtener y gastar Avios en todavía más países de todo el mundo, ya que Qatar Airways ha incorporado este sistema de fidelización en una colaboración emblemática alcanzada este año. Es un momento fascinante en nuestra apuesta por ampliar nuestra posición de liderazgo en fidelización.



Invertir en un entorno laboral inclusivo

Estamos invirtiendo en nuestros compañeros para ayudar a apoyar y crear una organización equitativa, diversa e inclusiva. Nuestro programa de desarrollo de mujeres EmpowHER impulsa el desarrollo profesional tanto vertical como horizontal. Nuestro programa Male Allyship imparte formación sobre cómo apoyar el cambio.

Nuestro planeta

En apoyo al programa de sostenibilidad BA Better World de British Airways y con el fin de ofrecer incluso más vías para que los clientes de IAG contribuyan a la sociedad, desde noviembre de 2022 los miembros del British Airways Executive Club pudieron donar sus Avios a una serie de causas apoyadas por el BA Better World Community Fund. IAG Loyalty se

comprometió a donar hasta 200.000 libras esterlinas para igualar el valor de las donaciones de Avios hechas por miembros.

Los miembros del British Airways Executive Club pueden continuar usando sus Avios para contribuir a proyectos de compensación de carbono en vuelos internacionales de corto radio a través del Speedbird Cafe.

De cara al futuro

Continuaremos expandiendo el negocio en 2023 y años sucesivos, invirtiendo en personas, tecnología y mejores propuestas para los clientes. Con más formas de obtener y usar Avios, seguiremos desarrollando la singularidad del sistema de fidelización de las aerolíneas de IAG y nuestros socios de marca globales.

Empoderar a nuestro personal, construir alianzas, conectar al mundo

IAG Cargo



“En 2022 volvimos a obtener unos ingresos sólidos y nos centramos en optimizar nuestras oportunidades comerciales, a la vez que sentamos los cimientos de una cultura que da prioridad a las necesidades de los clientes y que hace que IAG Cargo sea un gran lugar para trabajar”.

David Shepherd

Director General de IAG Cargo

Descripción general

Fue otro año positivo para IAG Cargo, pues los resultados operativos se situaron por encima de los niveles previos a la pandemia. El negocio obtuvo unos ingresos de 1.615 millones de euros en 2022, un 44,6% más que en 2019, pese a que el Grupo volvió a los vuelos de pasajeros. La red experimentó un importante incremento de la capacidad transatlántica y una mayor utilización de las aeronaves de largo radio en las operaciones normales de las aerolíneas, reduciendo la disponibilidad de los vuelos exclusivamente de carga.

El conflicto en Ucrania y la persistencia de las restricciones por la pandemia del COVID-19 en Asia complicaron las opciones viables de la red hacia la región de Asia-Pacífico. En el primer semestre del año, la industria de transporte marítimo continuó sufriendo fuertes disrupciones, lo que llevó a una mayor demanda global de productos de transporte aéreo, con el consiguiente impacto positivo en los *yields*. En el último trimestre de 2022, la reapertura de las cadenas de suministro mundiales aumentó la presión sobre los *yields*, en consonancia con las tendencias observadas en el mercado en general.

En octubre finalizamos la construcción de nuestras instalaciones para productos *premium* en el aeropuerto de Londres Heathrow. Esto nos permitirá ampliar nuestra capacidad farmacéutica actual mediante instalaciones de última generación con control de temperatura.

Nuestros empleados

En 2022 invertimos en tecnología para mejorar la productividad y apoyar a nuestros empleados en sus funciones. Lanzamos CoLAB, un programa global creado para escuchar y captar las ideas de nuestros empleados, y ya hemos llevado muchas de ellas a la práctica con éxito.

Hemos invertido en oportunidades de aprendizaje y desarrollo para nuestro personal con el objetivo de mejorar las capacidades de la plantilla y apoyar la retención del talento. A través de un nuevo curso de liderazgo, 236 directivos recibieron formación para mejorar sus habilidades de gestión de personal en primera línea. También hemos dado acceso a una nueva plataforma de aprendizaje online disponible para todo el personal de la empresa. Además, abrimos un gimnasio 24/7 en el recinto de Londres Heathrow y lanzamos un plan de formación de sensibilización sobre la salud mental, incorporando a 59 responsables de primeros auxilios de salud mental.

Siempre nos hemos enorgullecido de apoyar a las comunidades en las que operamos, de modo que este año lanzamos “Un día para marcar la diferencia”, nuestro plan de voluntariado apoyado por la empresa, por el que los empleados pueden pedir un día de permiso remunerado para aportar a la sociedad mediante el voluntariado.

Nuestros clientes

A lo largo del año seguimos centrándonos en mejorar la experiencia del cliente, en incrementar nuestra presencia digital y en mejorar la comercialización de productos online.

Se prestó especial atención a la eficacia operativa y establecimos una cultura de mejora continua para perfeccionar el servicio que prestamos a los clientes. Invertimos en nuevas tecnologías, optimizando las comprobaciones del peso y las dimensiones de las mercancías para utilizar la capacidad lo mejor posible.

Creamos un programa de satisfacción de los clientes para conocer sus impresiones, siguiendo las opiniones en todos los puntos de contacto, desde la reserva a la entrega, y a fin de promover las recomendaciones de nuestros clientes. Entre las principales iniciativas adoptadas en el año figuraron la comunicación proactiva con los clientes en tiempos de interrupciones del servicio y la estandarización de la recuperación global. Todo ello ha dado lugar a un aumento progresivo del *Net Promoter Score* a lo largo del año.

Cargo Live, la serie de retransmisiones en directo que ofrecen perspectivas sobre la industria, siguió siendo una forma efectiva de comunicarnos con nuestros clientes y logró una audiencia de más de 7.000.

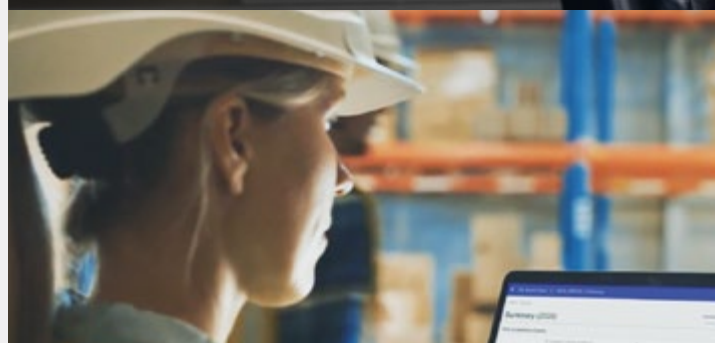
En su 5º aniversario, el programa de fidelización de IAG Cargo para pymes, FORWARD.REWARDS, incrementó su número de miembros en un 12% y las operaciones de pequeñas y medianas empresas aumentaron un 8% durante el año.

Nuestro planeta

Tenemos el compromiso de hacer el transporte aéreo de carga más sostenible, y las colaboraciones con los clientes son instrumentales para impulsar el cambio. En 2022 trabajamos junto con nuestros socios, Kuehne + Nagel, Bolloré Logistics y DB Schenker, con quienes colaboramos desde hace mucho tiempo, para comprar 12,5 millones de litros de combustible

“Se trata de un momento de transformación para el negocio muy interesante y estoy deseando trabajar con la alta dirección para materializar todo el potencial de nuestra creciente plantilla”.

Caroline Andrews – Directora de Personal de IAG Cargo



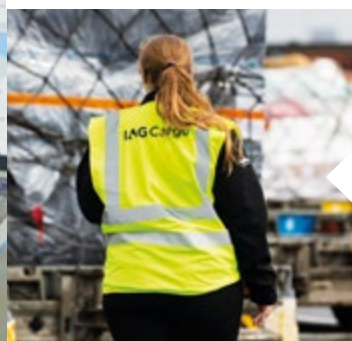
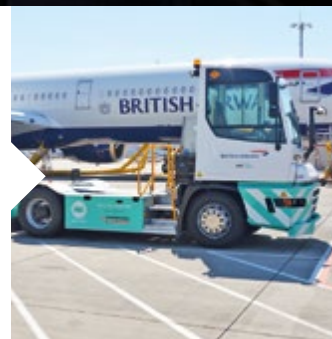
Siempre buscando formas de mejorar nuestra forma de trabajar

IAG Cargo se complace de trabajar con la IATA para prestar apoyo a nuestros clientes con soluciones digitales innovadoras. Con la implementación de la plataforma IATA DG AutoCheck, se eliminarán procesos manuales transformando y automatizando los controles de admisión de mercancías peligrosas a la vez que se incrementan la seguridad y la eficiencia operativa.



La sostenibilidad en acción

IAG Cargo comenzó a probar el primer tractor eléctrico Terberg en Londres-Heathrow. Al reemplazar un tractor de terminal existente con una versión eléctrica, se ahorrarán aproximadamente 30 toneladas de CO₂ por vehículo al año, lo que equivale a plantar más de 1.250 árboles.



Oferta premium de IAG Cargo

IAG Cargo finalizó sus nuevas instalaciones para productos *premium* en el aeropuerto de Londres Heathrow, New Premia, un edificio cuyo tamaño es el doble de sus instalaciones actuales para este tipo de productos.

sostenible de aviación (SAF), reduciendo las emisiones de su cadena de suministros, atendiendo al ciclo de vida neto, en aproximadamente 29.600 toneladas de CO₂.

En tierra comenzamos a probar el primer tractor eléctrico de carga Terberg en la zona de operaciones de Londres Heathrow, con el objetivo de reemplazar todos los vehículos diésel actuales en la terminal en un futuro cercano. También pusimos en marcha el uso de un nuevo plástico sostenible para empaquetar carga,

una solución que es 100% reciclable y biodegradable en vertedero. Esto resulta beneficioso a escala global, ya que el país receptor de las mercancías podrá desechar el plástico de forma sostenible.

El transporte aéreo de carga desempeña un papel crucial en las crisis que se producen en todo el mundo, ya que permite entregar la ayuda que tanto se necesita. En 2022, IAG Cargo trabajó con varias organizaciones benéficas socias donando 159 toneladas de capacidad a Ucrania y Pakistán.

De cara al futuro

Nuestra visión es clara: ser la primera opción de las empresas para transportar sus mercancías por todo el mundo y hacer un uso óptimo de los activos de transporte de mercancías del Grupo. Estamos centrados en desarrollar un entorno de mejora continua en toda la empresa, creando soluciones de transporte aéreo de mercancías sostenible, liderando la digitalización y consolidando a IAG Cargo como un gran lugar para trabajar.

Consolidando nuestra posición en Barcelona



“2022 fue un año récord para LEVEL en muchos aspectos. Estos hitos confirman el éxito del modelo de negocio y suponen una aportación clave al desarrollo de la conectividad de largo radio de Barcelona”.

Fernando Candela

Consejero Delegado de LEVEL

Descripción general

Este año batimos récords históricos en cuanto a pasajeros transportadas (un 6,4% más que en 2019¹), vuelos en conexión (un 15% del volumen total) y asientos ofertados (un 8% más que en 2019¹ y el triple de la cifra de hace cinco años). Todo ello a la vez que cumplimos con nuestro compromiso de seguir ofreciendo tarifas competitivas. Durante el 2022 consolidamos nuestra posición como el segundo mayor operador del aeropuerto de Barcelona hacia Estados Unidos y primero hacia Latinoamérica. Así, uno de cada cuatro asientos entre Barcelona y Estados Unidos y uno de cada dos asientos entre Barcelona y Latinoamérica fueron operados por LEVEL.

Además, siete de las ocho rutas que operamos en 2022 fueron rutas ofrecidas únicamente por LEVEL. Con una regularidad de vuelos superior al 99%, demostramos tener la resiliencia necesaria para recuperar los índices previos a la pandemia de COVID-19 y lo hemos hecho, además, con puntualidad: alrededor de un 82% de nuestros vuelos llegaron en hora a su destino.

Nuestros empleados

En junio celebramos nuestro quinto aniversario, un hito importante para la empresa y el equipo. También nos trasladamos a las nuevas oficinas, poniendo a disposición del equipo unas nuevas y modernas instalaciones compartidas con Vueling, lo que también dará lugar a múltiples sinergias y nos permitirá seguir reforzando la cultura corporativa de IAG. A lo largo de todo el año, participamos en diferentes eventos con el objetivo de incrementar la visibilidad de la compañía, como el Orgullo de Barcelona, en línea con los valores de diversidad e igualdad que defiende LEVEL.

Nuestros clientes

En 2022, LEVEL volvió a demostrar ser una aerolínea que escucha a sus clientes y tiene en cuenta sus preferencias. Gracias a una mayor digitalización, seguimos ajustando nuestro producto a las preferencias de cada persona. También reanudamos rutas que eran objeto de gran demanda, como San Francisco y Boston. Estas rutas, junto al reinicio en octubre de los servicios entre Barcelona y Santiago de Chile y el refuerzo de la oferta de vuelos a Argentina con un vuelo diario, han permitido consolidar la conexión directa con destinos de gran relevancia para Barcelona.

Nuestro planeta

Continuamos optimizando constantemente los procesos para reducir nuestro impacto medioambiental. Por citar algún ejemplo, la plataforma de venta anticipada, que utilizan una de cada cuatro personas que vuelan con LEVEL, nos ha permitido reducir el peso de la carga de alimentos en un 29%. Además, hemos implementado lo que se conoce como el “H-30”, que consiste en recalcular las necesidades de combustible 30 minutos antes de la salida del vuelo (teniendo en cuenta la meteorología y la carga final a bordo de la aeronave) para ajustar la carga de combustible a las necesidades exactas de la operación. Hacer esto nos ha permitido reducir el combustible cargado en un 2%, lo que supone una disminución del 0,67% de nuestras emisiones de CO₂.

De cara al futuro

Daremos continuidad a la estrategia y compromiso de estar donde Barcelona nos necesite. Seguiremos dando impulso y promoviendo la ciudad, desarrollando alianzas con socios locales que nos permitan crear sinergias, y proporcionando a Barcelona un sólido mapa de conexiones directas con Sudamérica y Norteamérica.

¹ La comparación con 2019 es para LEVEL España y excluye las rutas de LEVEL Francia (ahora suspendidas).

Transformándonos para el futuro

IAG GBS



“En IAG GBS seguimos avanzando a fin de convertirnos en el Centro de Excelencia para el capital circulante y el análisis de datos del Grupo, optimizando nuestra exclusiva plataforma y nuestra posición única para proveer valiosas perspectivas y análisis, y generar más sinergias”.

Zoe Davis

Directora de IAG GBS

Descripción general

En 2022 seguimos avanzando con nuestros cuatro pilares de transformación (impulsar más sinergias, continuar con la reestructuración en profundidad de la base de costes del Grupo, implementar automatización y analítica y monitorizar proactivamente cualquier riesgo potencial de proveedores para mitigar problemas que surjan) y nos enorgullece ampliar más el alcance de nuestro trabajo en áreas como el análisis de los gastos de las operaciones directos y el rastreo de la sostenibilidad de los proveedores, a la vez que prestamos apoyo a las compañías operativas a medida que se recuperan de los efectos de la pandemia.

En el actual entorno inflacionario, nuestro rol clave de soporte a la consecución de los objetivos de costes unitarios de IAG ha adquirido aún más importancia, a medida que el Grupo recupera sus operaciones. Aprovechando nuestra posición única dentro del Grupo, aportamos valor adicional a las compañías operativas y sus clientes, generamos más sinergias y garantizamos la continuidad de la cadena de suministro en tiempos difíciles.

También reforzamos nuestro enfoque en la automatización y la innovación introduciendo analítica, *chatbots* y herramientas de minería de procesos nuevas y mejoradas.

Nuestros empleados

IAG GBS continúa prosperando como una organización diversa y global con más de 36 nacionalidades diferentes representadas en nuestra plantilla y un 45% de nuestros puestos directivos ocupados por mujeres.

En 2022 seguimos centrados en mantener a nuestros empleados en el centro del negocio y continuamos atrayendo, comprometiendo, desarrollando y reteniendo a expertos para mejorar aún más nuestro equipo, que tiene un alto rendimiento. Seguimos invirtiendo en nuestra Academia de Aprendizaje, ofreciendo múltiples oportunidades de desarrollo. Todo esto se ha visto reflejado en unos resultados de compromiso de la plantilla que continúan mejorando.

Pusimos en marcha numerosas iniciativas de bienestar mental y físico para apoyar a nuestra plantilla e introdujimos una política de equidad, diversidad e inclusión.

Nos enorgullece nuestro personal y la forma en que apoyaron a aquellas personas necesitadas afectadas por la guerra de Ucrania, abriendo sus hogares y recogiendo bienes muy necesarios, impartiendo cursos de idiomas y ayudando con solicitudes de visados.

Nuestros clientes

Tras una revisión exhaustiva del mercado, hemos establecido varias asociaciones nuevas para ofrecer servicios mejorados de procesos empresariales, información sobre datos y automatización. Esto brindará mayores oportunidades para que IAG GBS estandarice y aumente el nivel de procesamiento *touchless*, proporcionando en última instancia una solución más eficiente y rentable para las compañías operativas del Grupo.

Este año nos complació enormemente lanzar un nuevo portal de autoservicio que permite realizar análisis y comparaciones directas de indicadores de costes y rendimiento asociados a proveedores. El portal se mejorará aún más con estadísticas operativas, como herramientas de costes unitarios e información de mercado, de manera que el equipo de Compras del Grupo podrá disponer de las perspectivas y datos que necesitan para maximizar el valor para el Grupo y los clientes.

Nuestro planeta

IAG GBS juega un papel vital en el cumplimiento del compromiso de Alcance 3 de IAG. Mediante el Programa de Sostenibilidad de la Cadena de Suministro y la asociación con EcoVadis, cooperamos con los proveedores, les apoyamos y les monitorizamos para garantizar que el Grupo va en la dirección correcta para alcanzar las cero emisiones netas de carbono para 2050 en todos los productos y servicios suministrados a IAG.

Asimismo, aceleramos la evaluación de nuestra cadena de suministro, midiendo la madurez en cuestiones ESG. Esto provee una valiosa información para identificar oportunidades que mejoren el rendimiento de nuestra cadena de suministro. También proporciona una referencia y un objetivo claros en cuestiones ESG para el rendimiento de sostenibilidad de nuestros proveedores. Esta aceptada y reconocida metodología significa que el rendimiento puede compartirse más allá de IAG y puede contribuir a transformar cadenas de suministro más amplias dentro de la industria.

De cara al futuro

En 2023, IAG GBS se establecerá como el centro analítico del Grupo, empleando nuestra visión única en todo IAG para consolidar datos y analizar oportunidades para proporcionar perspectivas constructivas e impulsar un aumento del valor.

Aportando más valor al Grupo

IAGTech



“En 2022 seguimos actualizando nuestro modelo operativo de TI, centrándonos en establecer equipos de productos ágiles que aporten valor a nuestros clientes, empleados y otros grupos de interés”.

John Gibbs

Director de Información

Descripción general

Durante 2022, sufrimos interrupciones del servicio significativas relacionadas tanto con sistemas internos como externos. Estamos trabajando estrechamente con nuestros socios para mejorar la estabilidad de sus sistemas y, en paralelo, continuamos modernizando los equipos y la infraestructura, lo que mejoró la resiliencia y el rendimiento de los sistemas. Esto incluyó trasladar más de un tercio de nuestro parque informático a la nube.

Asimismo seguimos invirtiendo significativamente en los sistemas centrales de clientes, comercial, operativo y de *back-office* además de en ciberseguridad e infraestructura.

Continuamos atrayendo talento nuevo a los equipos de TI y desarrollando el talento existente a través de la academia de IAG Tech, que también se centra en impulsar una mentalidad de dar prioridad a lo Digital Primero en todo el Grupo. Más de la mitad de nuestra ejecución ahora se realiza mediante equipos de productos que usan metodologías ágiles, procurando que maximicemos el valor para la empresa de nuestras inversiones informáticas.

Nuestros empleados

Estamos orgullosos de haber ganado el premio al Mejor Empleador para Graduados en los Women in Tech Awards del Reino Unido a comienzos de 2022, y continuamos desarrollando a la siguiente generación de expertos en tecnología mediante nuestros programas de graduados y aprendices.

Cambiamos el modelo operativo de TI incrementando la adopción de equipos de productos y metodologías de desarrollo, seguridad y operaciones (DevSecOps) para acelerar la innovación digital y la ejecución para los clientes.

Reforzamos más nuestro equipo de liderazgo tecnológico y también contratamos a profesionales de tecnología en toda la organización, de manera que el 25% del departamento de TI está ahora compuesto por miembros nuevos que se han incorporado al Grupo en los dos últimos años.

Además de desarrollar una cultura de dar prioridad a lo digital a través de nuestra academia, actualmente tenemos más de 1.000 empleados activos que comparten las mejores prácticas, conocimientos y perspectivas en todo el Grupo.

Nuestros clientes

Realizamos importantes inversiones en la modernización de nuestras plataformas de

clientes y la nueva funcionalidad aporta verdadero valor:

- ampliamos la funcionalidad de nuestra nueva Plataforma de Fidelización Global, incorporamos nuevos socios y migramos a los miembros de British Airways Executive a ella;
- añadimos nueva funcionalidad a las plataformas .com racionalizando a la vez los procesos de ventas y pedidos, lo cual resultó en un aumento de las ventas de productos y servicios auxiliares;
- modernizamos la tecnología de *call centres* incluyendo el uso de IA (inteligencia artificial) y AA (aprendizaje automático) para prestar un servicio más ágil e intuitivo; e
- introdujimos herramientas más eficientes de gestión de la disrupción.

Además, se hicieron inversiones notables en la actualización de dispositivos para que los empleados del Grupo tengan las herramientas adecuadas para atender a los clientes.

Nuestro planeta

Estamos reduciendo significativamente la huella de carbono y los costes de energía de nuestro parque informático mediante la retirada del servicio de sistemas y la migración a la nube. Nuestro Centro de Excelencia en la Nube garantiza que impulsemos la adopción de capacidades en la nube y que optimicemos el uso de la misma.

Las nuevas herramientas de planificación operativa están permitiéndonos optimizar aún más la red y la utilización de nuestros activos. También invertimos en tecnología para supervisar y mejorar significativamente el consumo de combustible.

Asimismo, estamos invirtiendo en tecnología para identificar y reducir los residuos, como la petición de comida previa al vuelo, y herramientas para ayudar a los clientes a calcular y compensar emisiones de carbono, como la herramienta de mitigación de carbono.

De cara al futuro

Como prioridad, seguimos mejorando nuestros sistemas y servicios para proveer estabilidad y resiliencia operativa.

En paralelo, continuamos migrando los sistemas a la nube, modernizando las aplicaciones que utilizan los clientes, sobre todo las plataformas .com y móviles, y estamos invirtiendo significativamente en herramientas, servicios y capacidades de ciberseguridad. También seguiremos mejorando nuestro modelo operativo de TI y la adopción de productos y formas ágiles de trabajar.

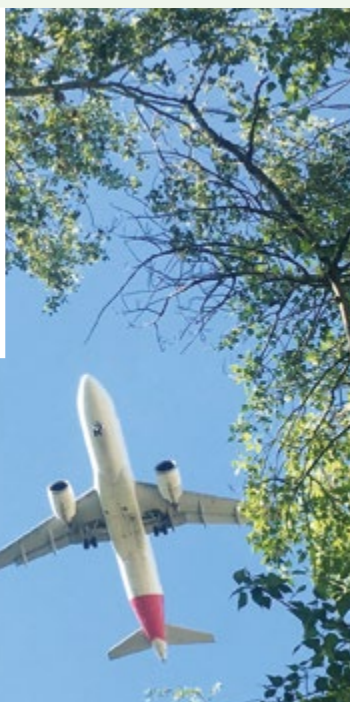
La sostenibilidad respalda nuestro propósito

Contenidos de esta sección

A. Planeta

Resumen del 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, ruido y calidad del aire



B. Personas y prosperidad

Indicadores clave, salud, seguridad y bienestar, derechos humanos, formas de esclavitud moderna, diálogo con la comunidad y apoyo a causas benéficas

La totalidad del contenido 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 las normas ISAE3000 (revisadas). Nuestro indicador medioambiental más importante (las emisiones de Alcance 1) es sometido cada año a una verificación adicional como parte de los regímenes CORSIA internacionales y ETS de la UE y el Reino Unido, dentro de los seis meses siguientes a la fecha de emisión de este informe. Cualquier cambio importante se reflejará en futuros informes.

El cumplimiento de las normas y marcos específicos se enumera bajo los encabezamientos de cada sección y se resume en la sección C.8. Aunque IAG no se ajusta a las normas GRI (desarrolladas por la Iniciativa Mundial de Presentación de Informes) esenciales o exhaustivas, sí que se ajusta a normas GRI específicas en cumplimiento de la Ley 11/2018 española y ha decidido ajustarse voluntariamente a otras normas GRI en asuntos materiales.

C. Principios de gobierno

Estrategia de sostenibilidad, marcos de gobierno, gestión de la plantilla, gestión de la cadena de suministro, ética e integridad, gestión de riesgos ESG, publicación y gestión de datos, alineamiento con las normas GRI y SASB



Nuestra visión

Es ser el grupo de aerolíneas líder mundial en materia de sostenibilidad.

Nuestra estrategia

Perseguir el liderazgo sobre nueve indicadores clave de liderazgo en sostenibilidad, tal como se enumera en la sección C.1.

Nuestro gobierno

Supervisión del Consejo de administración	Supervisión del Comité de Dirección de IAG	Supervisión de las compañías operadoras	Alineación intergrupo
Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa Auditoría y Cumplimiento	Directora de Personal Asuntos Corporativos y Sostenibilidad (CPCASO, por sus siglas en inglés)	Los Comités de dirección supervisan los programas de sostenibilidad adaptados	Actualizaciones del equipo de sostenibilidad del Grupo, Estrategia de sostenibilidad del Grupo

Nuestros asuntos materiales e iniciativas

IAG adopta un enfoque integral respecto a la sostenibilidad.¹

A. Planeta

Asuntos materiales clave

- Reducir nuestro impacto climático
- Influir en las políticas

Políticas clave

- Política de sostenibilidad medioambiental

Iniciativas anuales

- Estrategia Flightpath Net Zero
- Remuneración relacionada con el desempeño en cambio climático
- Promoción de políticas para soluciones ecológicas
- Liderazgo en las asociaciones comerciales

Objetivos clave de Desarrollo Sostenible de la ONU



B. Personas y prosperidad

- Diálogo con empleados
- Creación de un lugar de trabajo diverso, inclusivo e igualitario

- Política de Equidad, Diversidad e Inclusión (EDI)
- Declaración en contra de la esclavitud moderna y el tráfico de personas

- Encuestas de Índice de Salud Organizacional (ISO)
- Iniciativas de diálogo y EDI
- Contribución a la comunidad y recaudación de fondos
- Desarrollo de una hoja de ruta social



C. Principios de gobierno

- Invertir en el futuro
- Planificación de operaciones resilientes con el cambio climático
- Trabajo con proveedores

- Código de conducta
- Código de conducta de los proveedores
- Política de lucha contra el soborno y la corrupción
- Política de denuncia de irregularidades
- Política de divulgación de información corporativa y compromiso con los accionistas

- Proyectos y programas de aceleración
- Programa de sostenibilidad de la cadena de suministro
- Análisis de escenarios del Grupo de Trabajo sobre declaraciones financieras relacionadas con el clima (TCFD, por sus siglas en inglés)



Objetivos

Base de referencia de 2019

- 11% de incremento en eficiencia de carbono, hasta 80 gCO₂/pkm
- Objetivos integrales en materia de residuos
- 10% menos de ruido por despegue respecto a 2020
- 40% de los puestos directivos ocupados por mujeres

- 10% de combustible sostenible de aviación (SAF)
- 20% de reducción de emisiones netas de Alcance 1, hasta 22 TM
- 20% de reducción de emisiones netas de Alcance 3, hasta 6,6 TM

- Cero emisiones netas de Alcance 1, 2 y 3 en todas nuestras operaciones y en la cadena de suministro
- Absorción de posibles emisiones residuales

2025

2030

2050

¹ Los pilares anteriores están alineados con el informe de 2020 del Foro Económico Mundial "Measuring Stakeholder Capitalism". "Gestionar un negocio rentable" y "Satisfacer a nuestros clientes" son asuntos materiales para la Prosperidad que se tratan en otras secciones del EINF.

Hacia viajes más sostenibles

Nuestros 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 aeropuertos



- Electricidad renovable en las salas de espera¹
- Menús veganos en las salas de espera^{2,3}
- Servicio de reserva de comidas para reducir el desperdicio de alimentos³

Transporte terrestre en aeropuertos



- Autobuses eléctricos para pasajeros²
- Vehículos Mototok eléctricos para remolcar las aeronaves a las pistas^{2,3}
- Testeo de vehículos eléctrico⁵
- Electricidad renovable para hacer funcionar la aeronave en tierra¹

Impactos a bordo



- Compensaciones voluntarias para los clientes mediante compensaciones verificadas¹
- SAF voluntario para los clientes^{2,4}
- Uso de SAF adquirido por IAG²
- Comida vegana^{2,3}
- Reciclaje a bordo^{2,3,4}

1. Todas las aerolíneas. 2. British Airways. 3. Iberia. 4. Vueling. 5. IAG Cargo. 6. Proyectos acreditados por Gold-standard o Verra para garantizar ahorros de carbono reales.

Aspectos destacados en la sección Planeta



Un prestigioso premio otorgado por nuestras medidas medioambientales

250.000 toneladas
de SAF garantizadas para 2030, que es el 25% de nuestro volumen objetivo

100%
de los directivos presentan remuneración vinculada a objetivos de emisiones de carbono

La primera
planta que convierte alcohol en combustible SAF del mundo, el proyecto LanzaJet Freedom Pines, en un acuerdo de cooperación firmado con IAG

12%
de mejora anual en eficiencia de carbono; estamos encaminados para alcanzar nuestro objetivo para 2025

Aspectos destacados en la sección Personas y Prosperidad

66.044
personas empleadas en todo el Grupo en 79 países

17%
de aumento de nuestra plantilla respecto a 2021

89%
de los empleados cubiertos por convenios colectivos

34%
de los puestos de alta dirección ocupados por mujeres

Aspectos destacados en la sección del Gobierno

6
Reuniones del Comité de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa (SECR)

0
casos de esclavitud moderna identificados en nuestro negocio o cadena de suministro

100%
los proveedores fueron examinados en cuanto a riesgos de sostenibilidad

74%
de los proveedores, por gasto, completaron los cuadros de mando ESG

A.1. Planeta

– cambio climático

A.1.1. Resumen del TCFD

IAG fue una de las primeras compañías en adoptar las directrices del Grupo de Trabajo sobre declaraciones financieras relacionadas con el clima (TCFD) y en realizar análisis de escenarios alineado con el TCFD en 2018. Descripciones de las recomendaciones del TCFD se encuentran en la web de TCFD.

IAG ha aplicado la Guía de divulgación para todos los sectores del TCFD a la información incluida en el presente informe. Referencias cruzadas a secciones relevantes se encuentran a continuación. Una evaluación interna sobre el cumplimiento de las 11 recomendaciones básicas del TCFD no identificó deficiencias ni cambios materiales desde el año anterior.

Marco de gobierno



Comunicar el marco de gobierno de la organización sobre riesgos y oportunidades relacionados con el clima (a, b)

Estrategia



Reportar 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)

Gestión del riesgo



Comunicar de qué manera la organización identifica, evalúa y gestiona los riesgos relacionados con el clima (a, b, c)

Indicadores y objetivos



Reportar los indicadores y objetivos utilizados para evaluar y gestionar los riesgos y las oportunidades relevantes en relación 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 del riesgo y principales factores de riesgo

a. Véase A.1.6.

b. Véase A.1.6, C.6., Sección de gestión del riesgo y principales factores de riesgo
c. Véase A.1.5.

a. Véase A.1.5., A.1.6., C.6., sección Gestión del riesgo y principales factores de riesgo

b. Véase en el apartado

c. Véase en el apartado

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, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa (SECR); varios niveles de gobierno efectivo; el análisis de materialidad de 2021 sigue siendo relevante, por lo que no se ha actualizado

Cumplimiento de la estrategia Flightpath Net Zero y de los nueve indicadores clave sobre liderazgo; préstamos vinculados a la sostenibilidad para British Airways e Iberia; análisis de escenarios alineados con el TCFD; planes financieros y de negocio a uno y tres años que integran aspectos de la sostenibilidad; nueva cláusula de sostenibilidad en los contratos de proveedores

Los riesgos relacionados con la aviación sostenible se tratan como riesgo principal y se revisan periódicamente dentro de los procesos de Gestión del Riesgo Empresarial (ERM); la información sobre riesgos divulgada recibió una calificación "A" por parte de CDP

Objetivos e indicadores claros para 2025, 2030 y 2050 (consulte "De un vistazo"); remuneración relacionada con el cambio climático para directivos y gerentes

Actividades futuras planificadas

Revisar aseguramiento mediante la repetición de la evaluación de materialidad en 2024

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 de riesgos para 2030 y 2040, y medidas para maximizar la resiliencia frente al cambio climático, e indicadores clave de mitigación de riesgos

Cumplimiento de los objetivos existentes, revisión de los objetivos para 2030 en línea con las últimas evidencias relacionadas con las transiciones alineadas con el objetivo de 1,5°C

Liderando nuestro sector en proyectos SAF

¿Qué es el combustible sostenible de aviación?

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

Las materias primas de estos combustibles (actualmente materiales de desecho, como el aceite de cocina usado, residuos urbanos o desechos de

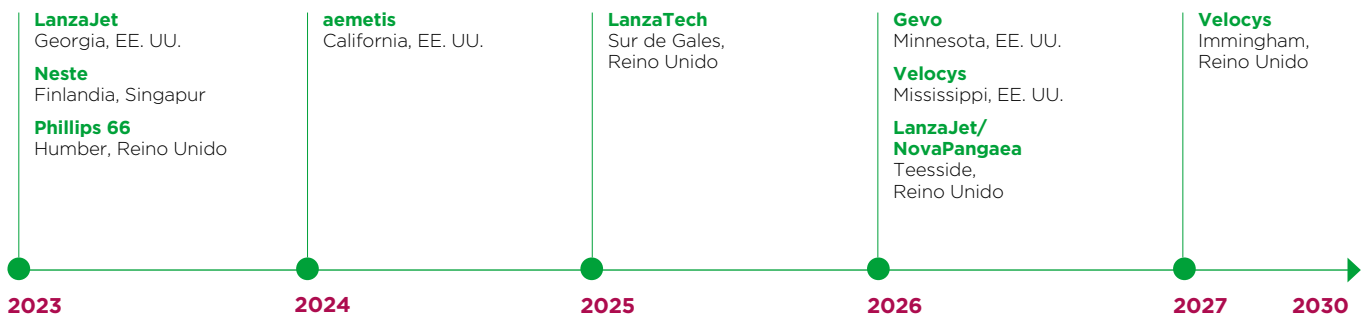
madera) absorben CO² en su ciclo de desarrollo antes de que este carbono se recicle como combustible y después se consuma en el vuelo.

Existen ocho vías certificadas para fabricar SAF, basadas en el uso de tecnologías específicas. Estos procesos están certificados por normas internacionales para garantizar que el uso de los combustibles es

seguro. El SAF se puede usar aeronaves existentes y en estructuras de abastecimiento de los aeropuertos.

IAG también garantiza que su SAF cumple rigurosos sistemas de certificación de sostenibilidad para asegurarse de que las materias primas proceden de fuentes sostenibles y de que los procesos de producción ahorran agua y energía, y presentan impactos mínimos.

Proyectos clave de SAF – fechas de producción



Rol de IAG en el plan de transición

El SAF es una solución clave del plan de transición de IAG para alcanzar las cero emisiones netas (Sección A.1.2). Reduce las emisiones de carbono en el ciclo de vida de los gases de efecto invernadero normalmente en un 70% o más en comparación con los combustibles fósiles para aviones a los que reemplaza.

IAG está en vías de aumentar 100 veces sus volúmenes de SAF entre 2022 y 2030, y prevé que el SAF represente el 70% del combustible total en 2050.

En 2021, el Grupo estableció el objetivo de usar un millón de toneladas de SAF al año para 2030, dependiendo del apoyo de políticas públicas adecuadas, y este volumen ahorrará tanto carbono como si se eliminaran un millón de vehículos de la carretera al año. El Grupo se ha asegurado 250.000 toneladas de SAF para 2030, acometiendo 865 millones de dólares en compras e inversiones de SAF.¹

El Grupo ha realizado inversiones directas en nuevas e innovadoras capacidades de producción de SAF, catalizando el desarrollo general del mercado de SAF. Normalmente, estas inversiones van acompañadas de acuerdos de compra de SAF, que son fundamentales para poder financiar la nueva capacidad de producción de SAF.



Las aerolíneas del Grupo recibirán 7.500 toneladas al año de la planta LanzaJet Freedom Pines una vez completada su construcción a finales de 2023.

¹ Según el precio de combustible de aviación asumido para 2030 de 900 dólares por tonelada métrica y los márgenes contratados para la producción de SAF.

Aspectos destacados Planeta: Combustible sostenible de aviación en 2022

**Primera planta que convierte alcohol en combustible SAF**

En octubre, la planta LanzaJet Freedom Pines de Estados Unidos fue el primer proyecto de SAF mundial en recibir una subvención (50 millones de dólares) del Breakthrough Energy Catalyst Fund. IAG invirtió en esta planta y recibirá suministro cuando esté operativa, que se espera que sea a finales de 2023.

**Primer SAF producido a escala comercial en el Reino Unido**

A lo largo de 2022, en colaboración con la empresa de refinería Phillips 66, British Airways recibió el primer SAF producido a escala comercial en el Reino Unido, que se fabrica a partir de aceites de desecho sostenibles.

**Nuevas ofertas de SAF para los clientes**

A partir de Junio 2022, Vueling comenzó a ofrecer a los clientes la opción de financiar el uso de SAF el día de su vuelo en el marco de una alianza con Avikor. Más de 50.000 pasajeros contribuyeron, suministrando más de 50 toneladas de SAF en los aeropuertos de Barcelona y Madrid.



A.1.2. Plan de transición

Descripción general

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

"Cero emisiones netas" significa que cualquier emisión residual que generen las operaciones de IAG en 2050, o la fabricación y transporte de bienes suministrados al Grupo, se compensará con una cantidad de CO₂ equivalente eliminada de la atmósfera a través de la absorción de carbono.

IAG está en camino de cumplir sus objetivos climáticos para 2025, 2030 y 2050 (véase debajo) poniendo en marcha iniciativas de reducción de emisiones, cooperando con grupos de interés clave y abogando proactivamente por el apoyo de políticas públicas, así como por el desarrollo tecnológico.

IAG también está impulsando medidas internas con la concesión de incentivos anuales relacionados con el cambio climático a más de 7.400 altos ejecutivos y directivos.

Los indicadores clave para reducir las emisiones son la modernización de la flota, el SAF, medidas de mercado incluyendo los ETS del Reino Unido y la UE y CORSIA, así como la absorción de carbono.

Menos del 10% de la reducción de emisiones a 2050 está relacionado con compensaciones voluntarias.

Hoja de ruta hacia las cero emisiones netas

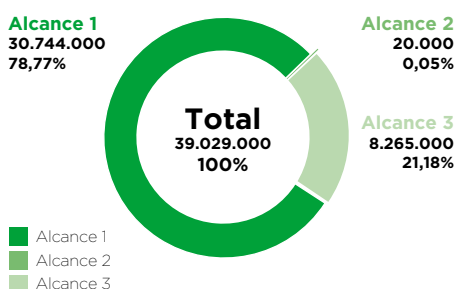
IAG fue el primer grupo de aerolíneas del mundo en comprometerse a alcanzar la neutralidad en emisiones netas de carbono y ha ido publicando, anualmente, su hoja de ruta más reciente desde 2019.

La versión que se muestra a continuación es un escenario de referencia para el Grupo que presupone un apoyo constante de las políticas públicas a la descarbonización de la aviación, una recuperación general en 2023 de los niveles de demanda de pasajeros de 2019 y un crecimiento anual de la demanda acorde con las previsiones de crecimiento a largo plazo publicadas en las Notas 4 y 17 de los Estados financieros.

Los cambios clave respecto a la hoja de ruta del año anterior son un aumento temprano de las absorciones de carbono, y mayores reducciones de las emisiones netas por parte de CORSIA. La hoja de ruta mantiene la hipótesis sobre la presencia de hidrógeno en la flota desde 2040 y el SAF como el 60% de combustible en 2050.

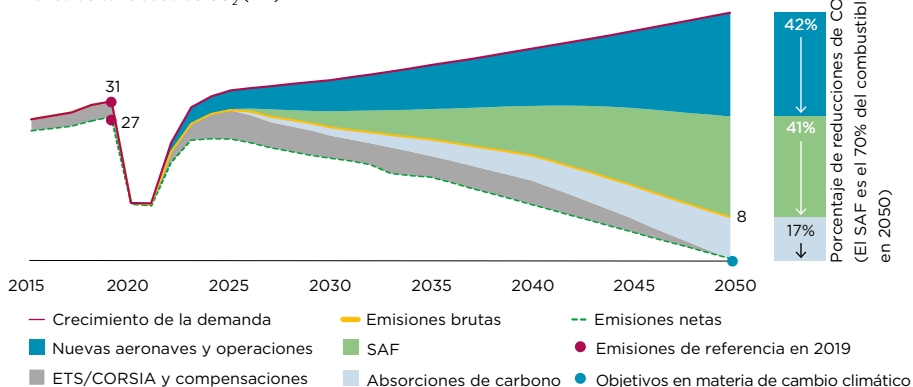
Emisiones de 2019

(toneladas de CO₂e)



Hoja de ruta de IAG más reciente para alcanzar las cero emisiones netas

Millones de toneladas de CO₂ (TM)



Pilar de la hoja de ruta para las emisiones de carbono

	Planes de entrega	Inversiones de empresa/socios de innovación principales
Nuevas aeronaves y operaciones	13.500 de millones entre 2023 y 2030 para 192 nuevas aeronaves eficientes	ZeroAvia (fabricante de aeronaves de hidrógeno) I6 (software de gestión de combustible) Servicios NAVflight (servicios de planificación de vuelos) Honeywell Forge (software de eficiencia de combustible)
SAF	USD865 millones comprometidos hasta la fecha en contratos de suministro de SAF, basados en los precios de la energía	LanzaJet (productor de combustibles sostenibles)
Absorciones de carbono	Ajustar la hoja de ruta para las absorciones de carbono de IAG	Heirloom (empresa <i>start-up</i> dedicada a la captura de carbono)
Medidas y compensaciones basadas en el mercado	- Apoyo al régimen internacional CORSIA para limitar las emisiones netas de la aviación - Todas las aerolíneas ofrecen compensaciones voluntarias para los clientes	CHOOOSE (plataforma de compensación del cliente)
Cadena de suministro	- El 74% de los proveedores por gasto han presentado cuadros de mando sobre su desempeño ESG - Nueva cláusula de sostenibilidad en el contrato para proveedores	EcoVadis (calificaciones de sostenibilidad de las empresas)

IAG invierte en innovación para cumplir sus objetivos, impulsar la descarbonización y acelerar cambios generales para mejorar la sostenibilidad del sector. IAG apoya la innovación en tecnologías relacionadas con el clima a través de su acelerador Hangar 51, con inversiones de capital riesgo, colaboraciones con universidades, programas piloto, brindando apoyo a las solicitudes de financiación a través de subvenciones, y a través de consorcios de investigación y desarrollo. Desde 2019, una categoría dedicada a la sostenibilidad en la plataforma de innovación del Grupo Hangar 51.

IAG apoya el objetivo de 1,5°C del Acuerdo de París sobre el clima y sigue revisando las evidencias de las vías de aviación que lo corroboran.

Cuando sea posible, IAG cooperará con los grupos de interés relevantes, incluida la Iniciativa Basada en Objetivos Científicos (SBTi) e Iniciativa para la Transición (TPI), para dar a conocer las trayectorias del sector de la aviación hacia las cero emisiones netas, el modo en que estas contribuyen a los objetivos nacionales y globales, y cómo las empresas y autoridades pueden aumentar la inversión para realizar una transición ecológica.

SOSTENIBILIDAD

A. EL PLANETA

Intensidad de las emisiones futuras

El cumplimiento de los planes de descarbonización actuales, dependiendo de que existan políticas de apoyo adecuadas, permitirá establecer los siguientes cambios respecto a 2019:

Emisiones brutas (TM CO₂):

- 2030 – 15% inferiores
- 2050 – 73% inferiores

Intensidad de las emisiones brutas (gCO₂/pkm):

- 2030 – 27% inferior
- 2035 – 39% inferior
- 2050 – 83% inferior

IAG apoya la inclusión de las absorciones de carbono en las vías de descarbonización de la industria, y en las evaluaciones externas de apoyo para la consecución del objetivo global de 1.5°C.

Los objetivos a corto y largo plazo de IAG han sido evaluados por TPI como alineados con el objetivo de 1.5°C, así como los objetivos a medio plazo alineados con el objetivo de reducción de 2°C.

La evaluación de la TPI comparó los hitos de la hoja de ruta de IAG de 2021 IAG con la trayectoria para todo el sector desarrollada por la Agencia Internacional de la Energía (IEA), incluyendo los compromisos de absorciones.

¿Qué es la absorción de carbono?

Las soluciones de absorción de carbono eliminan CO₂ que ya se encuentra en la atmósfera y lo almacenan mediante métodos biológicos o geológicos.

Cuatro tipos principales son relevantes para IAG:

- Soluciones basadas en la naturaleza (Nature-Based Solutions, NBS): incluyen la creación de nuevos bosques y turberas
- Captura y almacenamiento de carbono bioenergético (BioEnergy Carbon Capture and Storage, BECCS): captura carbono bioenergético de instalaciones industriales y lo almacena en acuíferos subterráneos
- CCS con producción de SAF: igual que el apartado anterior y se incluye el uso de subproductos que pueden absorber CO₂
- Captura directa del aire (Direct Air Capture, DAC): se absorbe CO₂ directamente del aire mediante un catalizador

Los proyectos para absorber carbono son diferentes de los proyectos para evitar la emisión de carbono, que previenen la futura emisión de CO₂. IAG considera los proyectos para evitar la emisión de carbono como una solución provisional en espera del uso pleno de las absorciones.

Cuando IAG o las compañías operadoras optan por invertir voluntariamente en proyectos para evitar o absorber emisiones de carbono, trabajan en colaboración con socios clave, llevando a cabo procesos de debida diligencia para seleccionar proveedores reputados y escoge proyectos cuidadosamente para cumplir y estar alineados con normas de calidad contrastada como Gold Standard y Verified Carbon Standard (VCS).

Dentro del Grupo, British Airways empezó a ofrecer proyectos de absorción a los clientes en 2022: un proyecto de restauración del manglar en Pakistán y un proyecto de biomasa en Oregón, EE. UU.

El rol de IAG en el plan de transición

En 2050, IAG solo usará absorciones de carbono para mitigar las posibles emisiones residuales de sus operaciones.

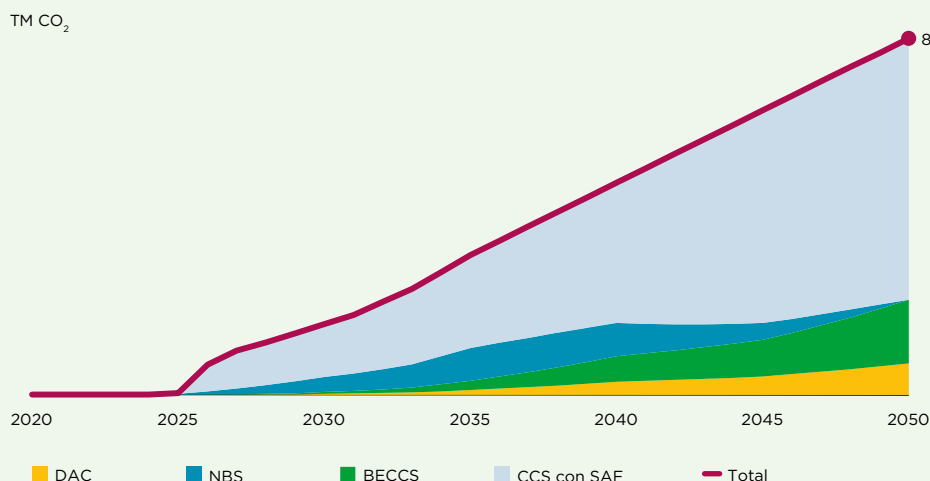
En 2050 sólo trabajará con proveedores que hagan lo mismo, como parte del cumplimiento del compromiso de Alcance 3 del Grupo. Y está animando a los proveedores a que realicen la transición de las compensaciones a las absorciones como parte de la nueva cláusula del contrato que se está implementando en la cadena de suministro.

Según la hoja de ruta más reciente que se detalla debajo, el Grupo prevé usar aproximadamente 100 TM de absorciones de carbono entre 2022 y 2050 para mitigar las emisiones de Alcance 1 y potencialmente podría absorber más de 2 TM al año en 2030, siempre que existan una verificación y normas de calidad para las absorciones calidad de carbono acordadas a nivel mundial, la inclusión de absorciones en mecanismos de ETS y políticas de apoyo estables.

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

IAG sigue abogando por políticas que acelerarán la aceptación global de las absorciones de carbono, a través de la Coalition for Negative Emissions y otras asociaciones sectoriales, listadas en el apartado A.1.7., y respalda la inclusión de las absorciones en mecanismos de ETS en el Reino Unido, Suiza y la UE.

Aumento ilustrativo de las absorciones de carbono



A.1.3. Indicadores y avances

Descripción general

El plan de transición de IAG se centra en reducir el CO₂ derivado del consumo de combustible de aviación, ya que representa más del 99% de las emisiones de Alcance 1. El Grupo mide su huella de carbono total y hace un seguimiento de varios indicadores cada trimestre para garantizar el avance en la lucha contra el cambio climático.

En 2022 se lograron progresos considerables en relación con el indicador clave de la eficiencia de carbono. Con una mejora del 12% hasta los 83,5g CO₂/pkm¹, el Grupo está en el camino adecuada para alcanzar el objetivo de 2025 de 80g CO₂/pkm.

Metodología de cálculo

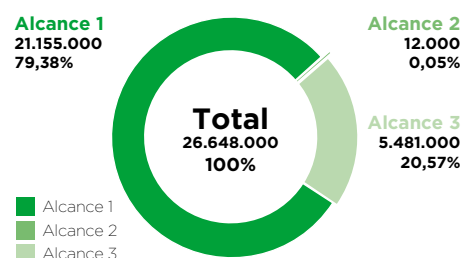
Las emisiones se calculan multiplicando el uso de energía y combustible por factores de conversión acordes con el Cuarto

informe de evaluación del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC). Los factores de conversión de 2022 del gobierno británico se aplican en todo el Grupo, ya que se consideran los más robustos disponibles. Otros factores en cuanto a las emisiones, como los de la Agencia Internacional de la Energía, se usan en casos específicos tal como se describe en el EINF.

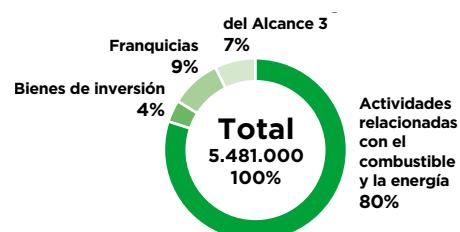
IAG reporta las emisiones de metano (CH₄) y óxido de nitrógeno (N₂O) como gases de efecto invernadero (GEI) de Alcance 1 distintos del CO₂, de acuerdo con los factores de conversión de Reino Unido. Las emisiones de CH₄ fueron de 13,072 toneladas en 2022 y de N₂O fueron de 198,324 toneladas.

En el EINF de IAG se incluye un desglose detallado de las emisiones de Alcance 3.

Emisiones en 2022²



Emisiones de Alcance 3²



Indicador clave de huella de carbono	Norma GRI	Unidad	Frente al año anterior	Frente a 2019	2022	2021	2020	2019	2018
Emisiones de CO₂e de Alcance 1	305-1	TM CO ₂ e	94%	(31%)	21,15	10,92	11,02	30,74*	29,99
Emisiones netas de CO₂e de Alcance 1		TM CO ₂ e	82%	(29%)	19,13	10,50	10,85	29,95*	27,22
Emisiones de Alcance 2 basadas en la ubicación	305-2	kt CO ₂ e	30%	(31%)	51,1	39,2	48,2	74,6*	70,4
Emisiones de Alcance 2 basadas en el mercado	305-2	kt CO ₂ e	40%	(40%)	11,7	8,4	9,3	19,7*	40,7
Alcance 3	305-3	TM CO ₂ e	65%	(34%)	5,48	3,32	3,66	8,27*	8,79

Indicador clave de reducción de emisiones	Norma GRI	Unidad	Frente al año anterior	Frente a 2019	2022	2021	2020	2019	2018
Intensidad de emisiones solo de vuelos	305-4	gCO ₂ /pkm	(12%)	(7%)	83,5	94,6	106,2	89,8	91,5
Iniciativas para reducir los GEI	305-5	ktCO ₂ e	38%	6%	82,4	59,7	17,2	77,4	65,9
Reducción neta (a través de ETS3)		ktCO ₂ e	720%	(44%)	1.796	219	0	3.182	2.634
Reducción neta (proyectos de compensación)		ktCO ₂ e	17%	nd	229	196*	168	nd	nd
Edad de la flota		años	6%	5%	11,9	11,2	10,6	11,4	11,3

Otro indicador	Norma GRI	Unidad	Frente al año anterior	Frente a 2019	2022	2021	2020	2019	2018
Intensidad de las emisiones de Alcance 2	305-4	gCO ₂ /pkm	(41%)	(8%)	0,20	0,34	0,47	0,22*	0,22
Ingresos por tonelada de CO₂e		€/tonelada de CO ₂ e	41%	32%	1.088	771	705	827	811
Combustible para reactores	301-1	TM de combustible	94%	(31%)	6,64	3,42	3,45	9,65	9,41
SAF		kt de combustible	338%	nd	10,3	2,4	nd	nd	nd
Electricidad	302-1	Mill. kWh	13%	(20%)	213,7	189,0	200,1	267,7	234,9
Energía	302-1	Miles MWh	93%	(31%)	81,5	42,1	41,9	119,7	119,4
Electricidad renovable⁴		%	(5ptos)	9ptos	81%	86%	86%	72%	54%
Energía de fuentes renovables		%	(0,1ptos)	0,2ptos	0,4%	0,5%	0,4%	0,2%	nd

Las descripciones y comentarios sobre otros indicadores están disponibles en la sección de información adicional del EINF de IAG. Nota: "nd" significa "no declarado". * significa reformulado utilizando los últimos datos e hipótesis.

1 pkm significa "pasajeros-kilómetro". La cifra de pasajeros-kilómetro utilizada para este cálculo es de 213.376 millones, excluidos los pasajeros que no se presentan. Las toneladas-kilómetro transportadas son 3.712 millones, excluida la carga transportada en otras aerolíneas o en camiones. El combustible de aviación consumido excluye el de franquicias o el utilizado en las pruebas de motores.

2 Redondeado al millar más cercano de toneladas de CO₂e.

3 Los niveles de emisiones en 2020 estaban por debajo del límite sectorial del EU ETS para la aviación, por lo que no se produjeron reducciones netas.

4 Por integridad, 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 del reglamento de Informes simplificados sobre energía y carbono (SECR) del Reino Unido, IAG puede informar que el 56% del consumo energético del Grupo se atribuye al Reino Unido, compuesto principalmente de las emisiones de Alcance 1 y el consumo de electricidad del Grupo en sus oficinas en el Reino Unido.

A.1.4. Iniciativas para reducir las emisiones

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

Reducir las emisiones brutas y netas es un esfuerzo colectivo en todo el Grupo. Se incluyen ejemplos a lo largo de este informe.

En 2030, los programas de SAF y de renovación de la flota tendrán su mayor efecto para reducir las emisiones brutas, y CORSIA tendrá su mayor impacto en la reducción de las emisiones netas. Además, las aerolíneas operadoras desarrollan iniciativas específicas.

A continuación, se muestra el ahorro obtenido con las principales iniciativas en 2022, redondeado a las 10.000 toneladas más próximas:

1.580.000

toneladas que indican el ahorro de CO₂ este año gracias a una flota más eficiente, en comparación con la flota de 2019 anterior al COVID-19

30.000

toneladas de CO₂ ahorradas gracias al SAF comprado este año, lo que convierte a IAG en uno de los mayores consumidores de SAF del mundo en 2022

80.000

toneladas de CO₂ ahorradas gracias a las iniciativas de eficiencia operativa, por ejemplo, la reducción del uso de los flaps de aterrizaje, los rodajes previos al despegue con un único motor y la reducción de peso a bordo

230.000

toneladas de CO₂ evitadas gracias al uso de proyectos de compensación de carbono certificados, en regiones como Camboya, Perú, la cuenca del Congo, Sudán y Malawi

Ejemplos de iniciativas en todo el Grupo:

Compañías operadoras	Ejemplos de 2022
British Airways	9.980 toneladas de SAF suministradas por Phillips 66, que ahorran casi 30.000 toneladas de CO ₂ Implementó un nuevo cuadro de mando de eficiencia de consumo de combustible que permite a los pilotos ajustar mejor el uso del combustible a sus necesidades Pruebas en los aeropuertos de autobuses eléctricos para pasajeros y uso de aceite vegetal tratado con hidrógeno (HVO) en vehículos terrestres
Iberia	Puso en marcha una instalación solar de 10.000 m2 que generará 2,7 millones de kWh renovables al año Iniciativas de eficiencia en toda la fase de vuelo, incluidos el despegue, crucero, aproximación y aterrizaje.
Aer Lingus	Incorporó dos Airbus A320neo a la flota, lo que ahorró hasta un 20% de combustible en comparación con las aeronaves a las que reemplazan Unas rutas de vuelo más eficientes lejos del aeropuerto de Dublín ahorraron unas 1.200 toneladas de CO ₂
Vueling	Demostró un 72% de ahorro de CO ₂ en un vuelo ecológico entre Barcelona y Lyon usando SAF y una ruta de vuelo más directa Se trasladó a unas oficinas centrales nuevas y más sostenibles, con certificación internacional BREEAM ¹
IAG GBS	Implementó una nueva cláusula en el contrato para proveedores que fomenta la reducción de las emisiones
IAG Cargo	Acuerdos de SAF con clientes clave de transporte de mercancías, incluidos Kuehne + Nagel, Bolloré Logistics, DB Schenker y DHL Las pruebas incluyeron el arrendamiento de 40 remolcadores que funcionan con biocombustible HVO y un remolcador eléctrico
IAG Tech	Migración de los servicios informáticos a servidores en la nube de Amazon, lo que ahorra energía y CO ₂
IAG Loyalty	Los miembros del British Airways Executive Club pueden usar puntos Avios para contribuir a proyectos de compensación de carbono verificados

Una cartera diversa de SAF

IAG continuará trabajando con desarrolladores tecnológicos para definir un abanico de proveedores de SAF, incluidos los proyectos que se enumeran a continuación. El Grupo abastece combustible de aviación en varios lugares, incluidos Estados Unidos y Europa y, por lo tanto, está explorando proyectos en varias regiones. Se esfuerza en apoyar proyectos de SAF, que también absorben carbono o lo capturan y almacenan.

IAG ha garantizado el 25% de su volumen objetivo para 2030 de 1 millón de toneladas.

Asociaciones de SAF clave

Socio	Nombre del proyecto, si procede	Lugar de producción	Inicio previsto de la producción
Phillips 66		Humber, Reino Unido	En producción
Neste		Finlandia; Singapur	2023
LanzaJet	Freedom Pines	Georgia, EE.UU.	Finales de 2023
aemetis	oneworld	California, EE.UU.	2024
LanzaTech	Project Dragon	Sur de Gales, Reino Unido	2025
Gevo		Minnesota, EE. UU.	2026
Velocys²	Bayou Fuels	Mississippi, EE. UU.	2026
LanzaJet/NovaPangaea²	Speedbird	Teesside, Reino Unido	2026
Velocys²	Altalto	Immingham, Reino Unido	2027

1. Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM). 2. incluye la captura y almacenamiento de carbono.

A.1.5. Análisis de escenarios

Descripción general

En 2022, IAG aplicó métodos de análisis de escenarios múltiples y alineados:

- El equipo de sostenibilidad de IAG y el equipo de Gestión del riesgo empresarial (ERM) revisaron todos los riesgos y oportunidades relacionados con el clima y los posibles efectos para 2024 y 2030. Los impactos de los riesgos materiales se cuantificaron como parte del proceso de ERM en toda la Sociedad, bajo supervisión del Consejo de Administración
- Las aerolíneas operadoras modelaron los costes relacionados con el cumplimiento, incluidos los ETS del Reino Unido y la UE y CORSIA, hasta 2030
- Se repitió el análisis de escenarios alineado con el TCFD usando un periodo doble de 2030 y 2040
- Se realizó un análisis continuo de la estrategia Flightpath Net Zero hasta 2050

Este escenario informa sobre la estrategia, planificación, gestión de riesgos y gestión financiera.

IAG adopta un enfoque proactivo a la hora de gestionar los riesgos y oportunidades relacionados con el clima y se ha comprometido a gestionar sus aspectos regulatorios, reputacionales, financieros, comerciales y tecnológicos.

Aplicación los precios del carbono

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

El equipo responsable de la flota utiliza los precios del carbono actualizados y previstos en las decisiones de compra de aviones de corto y largo radio, basados en valores de mercado y en fuentes externas prestigiosas. Las aerolíneas del Grupo usan los precios del carbono en la planificación financiera, y los pilotos y equipos de operaciones de vuelo utilizan los precios del carbono en las decisiones operativas sobre el consumo de combustible.

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

Para el periodo 2022-2030, se usaron unos precios de 75-150 €/tonelada del ETS de Reino Unido, unos precios de 67-130 €/tonelada del ETS de la UE y de 11-21 \$/tonelada del CORSIA para modelar los costes de cumplimiento.

Los precios del ETS de Reino Unido y de la UE se basan en los precios de mercado y en el Pronóstico de Aviación del Ministerio de transporte de Reino Unido (DfT) y los precios de CORSIA se basan en análisis internos y las previsiones de precios del sector de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).

Análisis de escenarios alineados con el TCFD

En 2022, IAG repitió un ejercicio de análisis de escenarios alineados con el TCFD, basados en los ejercicios de 2018 y 2021.

Este fue un debate estructurado y cualitativo sobre posibles impactos futuros, a través de pruebas y análisis recientes de fuentes prestigiosas como la ONU, Eurocontrol y Climate Action Tracker (CAT).

Se eligieron escenarios¹ de 1,5°C para los riesgos de transición, en el reconocimiento de los objetivos globales y de IAG. Se eligieron escenarios de calentamiento de 2°C y 3°C para los riesgos físicos, basados en las proyecciones más recientes de la ONU.

Se eligió 2030 como periodo principal, en función de los objetivos de IAG y los plazos de las políticas clave, por ejemplo, los mandatos de SAF. También se tuvo en cuenta 2040 debido a la posibilidad de que el incremento en la temperatura mundial supere 1,5°C en la década de 2030, provocando cambios sociales más rápidos.

En los ejercicios de 2021 y 2022 participaron representantes de numerosos equipos, como los de Estrategia, Tesorería, Finanzas, Relaciones institucionales, Planificación comercial, Relaciones con los inversores, RR. HH., Gestión del riesgo empresarial, IAG Tech, IAG GBS, IAG Loyalty y representantes de sostenibilidad de todas las aerolíneas operadoras. El equipo de Sostenibilidad del Grupo recopiló datos, que fueron revisados por el Grupo Directivo de Sostenibilidad de IAG.

El Grupo continúa siendo resiliente a los impactos más relevantes relacionados con el cambio climático (cambios en la política de la industria), que han sido cuantificados y se han incorporado planes de mitigación en la planificación financiera y estratégica. Los cambios en todo el sector también crean oportunidades para que el Grupo sea más resiliente que sus competidores.

Para abordar la importante incertidumbre sobre futuras políticas, la tecnología y las tendencias del mercado, IAG está repitiendo el análisis de escenarios anualmente. Implementará planes de acción en 2023 para mejorar la resiliencia ante los cambios generales.

¹ Se eligieron escenarios de transición "ordenada" y "desordenada" según las definiciones del TCFD. Estos escenarios comparan cambios suaves, predecibles e idealizados relacionados con el clima con cambios bruscos, variables e inconexos.

SOSTENIBILIDAD

A. EL PLANETA

A.1.6. Riesgos y oportunidades

Los riesgos relacionados con el cambio climático se evalúan y gestionan en el marco de ERM, tal como se describe en la sección C.6 y en la sección Gestión del riesgo y principales factores de riesgo del apartado Riesgo principal “Aviación sostenible”. Las oportunidades se gestionan dentro de los equipos relevantes.

Los riesgos de transición afectan principalmente a la actividad de la aerolínea en Europa, que contribuye un 37% a la actividad de vuelos de 2022. Los riesgos físicos podrían afectar a las operaciones de IAG en su red mundial, lo que refleja la naturaleza global del cambio climático.

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 los procesos de gobierno relevantes. El entorno de riesgo externo, la materialidad de los riesgos, las medidas de mitigación y los ICR de dichas medidas de mitigación se revisan con regularidad.

La tabla siguiente enumera los riesgos evaluados a través del proceso de ERM. Los riesgos más materiales son aquellos relacionados con las políticas. Los marcos temporales de los riesgos se ajustan a las líneas temporales de planificación de la compañía.

Tipo de riesgo del TCFD	Descripción combinada de los riesgos y/o oportunidades	Periodo de riesgo	Tendencia del riesgo	Dependencia del escenario ¹
Físico	Resiliencia ante sucesos meteorológicos extremos	M	Estable	Temperatura
	Resiliencia de las rutas y activos frente a cambios climáticos crónicos	L	Estable	Temperatura
Mercado	Gasto de los clientes debido a los progresos percibidos de IAG en materia de ESG	C	Sube	Transición
	Gasto de los clientes debido a los progresos percibidos del sector de la aviación en materia de ESG	C	Sube	Transición
	Calidad percibida de los proyectos de compensación y absorción	M	Estable	Transición
	Disposición de la cadena de suministro	L	Baja	Transición
	Impacto en la demanda de la política climática de la UE y el Reino Unido	M	Estable	Transición
Políticas	Resiliencia a los cambios de los precios de ETS/CORSIA	M	Estable	Transición
	Políticas asimétricas entre las regiones	M	Sube	Transición
	Regulación adicional de la actividad, no las emisiones	L	Estable	Transición
	Falta de infraestructuras o políticas de apoyo para el SAF	M	Baja	Transición
	Regulación de los efectos no asociados con el CO ₂	L	Sube	Transición
	Disponibilidad y acceso a las tecnologías con menores emisiones	L	Baja	Transición
Tecnología	Acceso a SAF	M	Baja	Transición

Clave: a corto plazo (C) es de 1 a 2 años, a medio plazo (M) es de 3 a 5 años y a largo plazo (L) es más de 5 años.

IAG sigue analizando los riesgos y escenarios de transición para informar sobre los planes de mitigación a 2030. Debajo se incluyen los parámetros principales para definir los escenarios, basados en los análisis de la ONU, Comisión del Cambio Climático de Reino Unido y análisis internos. Estos se someten a revisión.

Parámetros de riesgos físicos	Previsión actual	Escenario de 2°C	Escenario de 3°C
Escenario global para 2100	2,4 °C	RCP ² 2,6	RCP 4,5
Parámetros de riesgo de la transición	Políticas/previsiones actuales	Objetivos actuales	Escenario alineado con el objetivo de 1,5 °C ¹
Emisiones globales en comparación con 2019	0%	-7%	-41% (-27%) ³
Emisiones en Reino Unido en comparación con 2019	-28%	-42%	-42%
Emisiones en la UE en comparación con 1990	-55% (a través de Fit for 55)	-55%	-62%
Emisiones en EE. UU. en comparación con 2005	-37%	-50%	-58%
Emisiones (netas) de la aviación en comparación con 2019	-15% (a través de CORSIA)	-15%	-15%

¹ Si los impactos de los costes dependen más del escenario de la temperatura (2°C o 3°C) o del tipo de transición (ordenada o desordenada).

² Ruta de concentración representativa (RCP), un escenario reconocido mundialmente para los cambios físicos bajo intervalos de temperatura diferentes.

³ Una caída del 41% para 2030 representa una transición ordenada. Una caída del 27% representa una transición desordenada porque unas reducciones de las emisiones mundiales menores hasta 2030 requieren una rápida descarbonización después de 2030 para regresar a 1,5°C en 2100.

Impactos del riesgo y mitigación

Descripción según la página anterior	Posibles impactos financieros no mitigados	Cómo está IAG mitigando
Resiliencia ante sucesos meteorológicos extremos	Días de pérdidas de ingresos debido a las interrupciones adicionales de los vuelos y la mitigación asociada y a los costes de indemnizaciones a los pasajeros	Los procesos de resiliencia operativa existentes pueden reducir las disrupciones extra, por ejemplo, más turbulencias en los vuelos entre EE. UU. y Reino Unido
Resiliencia de las rutas y activos frente a cambios climáticos crónicos	Cambios de los ingresos de una red de rutas diferente o una frecuencia de vuelos diferente a los destinos afectados por el cambio climático, cambios de los costes de mantenimiento operativos	La escala de la red de rutas implica que impactos del plan anterior no son materiales, así que no es necesaria una acción inmediata. Los aeronaves son activos móviles que se pueden trasladar a lugares diferentes para responder a más huracanes en el Caribe, por ejemplo
Gasto de los clientes debido a los progresos percibidos de IAG en materia de ESG	Los clientes cambian la frecuencia de los vuelos, la duración de los viajes o gastan menos con relación a otras aerolíneas	Cumplimiento de las reducciones de las emisiones, desarrollo de registros de emisiones para los clientes, aumento de las comunicaciones con los clientes
Gasto de los clientes debido a las percepciones del avance en materia de ESG del sector de la aviación	Los clientes cambian la frecuencia de los vuelos, la duración de los viajes o gastan menos con relación a otros modos de viajar	Apoyo a instrumentos globales como CORSIA, cooperación con las asociaciones sectoriales para apoyar soluciones ecológicas
Calidad percibida de los proyectos de compensación y absorción	Exposición a una variabilidad repentina de los precios, del coste de los créditos de CORSIA, del nivel de crecimiento de los ingresos en 2050 debido al volumen de absorciones disponible para cumplir con el objetivo de cero emisiones netas de carbono	Estrategia para evitar una escalada de precios, marco de gobierno para garantizar la calidad de la compensación, una hoja de ruta para las absorciones de carbono basada en evidencias externas, apoyo a través de políticas y regímenes de monitoreo
Disponibilidad de la cadena de suministro	Cumplimiento en materia de sostenibilidad o cambio tecnológico que provoca variaciones imprevistas del coste de los bienes y servicios suministrados a IAG o de los costes asociados de gestión de proveedores, erosión de márgenes	Programa de sostenibilidad para la cadena de suministro que incluye indicadores de ESG y análisis de riesgos de proveedores
Impacto en la demanda de la política climática de la UE y el Reino Unido	La repercusión de los costes de todo el sector afecta a los precios de los billetes y, por tanto, a la demanda	Los impactos de la nueva política se evaluaron como parte de la estrategia y planificación financieras a largo plazo
Resiliencia a los cambios de los precios de CORSIA/ETS	Exposición al aumento de los precios a largo plazo afecta a los costes de cumplimiento	Estrategia para reducir el impacto de una escalada de precios, usando los precios del carbono en la flota y la planificación financiera
Políticas asimétricas entre las regiones	Cambio del número de clientes en comparación con otras aerolíneas que tienen unos regímenes normativos más favorables o más restrictivos	Defensa de soluciones globales, como el objetivo aspiracional a largo plazo de la OACI acordado en 2022
Regulación adicional de la actividad, no las emisiones	Los impuestos o tasas en todo el sector aumentan los gastos de explotación y tienen posibles impactos en la demanda; las medidas de gestión de la demanda podrían suponer una pérdida de ingresos	Defensa del apoyo a medidas de reducción de las emisiones como el SAF y posicionamiento en contra a medidas económicamente ineficaces como los impuestos
Falta de infraestructuras o políticas de apoyo para el SAF	Aumento de los precios del SAF en los mercados principales debido a la falta de inversiones en la producción de SAF o del coste de los insumos	Defensa de políticas de apoyo a el SAF, por ejemplo, a través de UK Jet Zero Council y una estrategia para obtener SAF en regiones en las que existe unas políticas de apoyo
Regulación de los efectos no asociados con el CO₂	Posible efecto multiplicador de los costes del ETS, pérdidas de ingresos debido a las restricciones de las rutas o costes operativos debidos a la falta de gestión del CO ₂	Los estudios externos indican que solo un 10% de los vuelos podría representar el 80% de los impactos. Defensa a través de las asociaciones sectoriales para apoyar la supervisión y soluciones específicas, como la optimización de las rutas y la adopción del SAF
Disponibilidad y acceso a las tecnologías con menores emisiones	Costes mayores del ETS si el acceso a la tecnología está restringido o el desarrollo tecnológico es lento	El equipo de Hangar 51 Ventures alinea la investigación y el trabajo con la estrategia Flightpath Net Zero
Acceso a SAF	Cambio de los precios unitarios del SAF en los mercados principales	Firma de contratos de SAF e inversión de capital en la primera fase de los proyectos, si es relevante

A.1.7. Diálogo con los grupos de interés

Normas relevantes: GRI 102-13/43/44
Descripción general

El sector de la aviación se descarbonizará más rápido con el apoyo normativo y de los grupos de interés.

El Grupo y sus aerolíneas operadoras dialogan regularmente con los grupos de interés principales: administraciones y organismos reguladores, accionistas y otros grupos de interés financieros, asociaciones sectoriales, clientes, proveedores, empleados, comunidades, ONG e instituciones académicas para promover el apoyo a las reducciones de las emisiones y compartir los progresos del programa Flightpath Net Zero.

A modo de ejemplo, IAG celebró con éxito su primer día de ESG para inversores en 2022, tal como se recoge en el Informe del Consejero Delegado incluido en el Informe y cuentas anuales.

El marco de gobierno interno garantiza que el diálogo con los grupos de interés sobre el cambio climático es consistente con los asuntos materiales y los objetivos medioambientales.

De acuerdo con el Código de Conducta de IAG, IAG no utiliza fondos o recursos de la

empresa para apoyar a ningún partido político o candidato.

Posturas principales ante el cambio climático

IAG apoya enfoques rentables para alcanzar las cero emisiones netas en 2050, impulsa las soluciones bajas en carbono y respalda las iniciativas globales alineadas con el objetivo de 1,5°C.

Más abajo se enumeran las acciones de diez asociaciones. Si las posiciones relacionadas con el clima de las asociaciones sectoriales se consideran bastante laxas o incoherentes con estas posturas internas, los representantes de IAG participan en grupos de trabajo y responden a consultas para comunicar nuestra posición y tratar de avanzar hacia un alineamiento de manera constructiva.

IAG está orgullosa de tener posturas coherentes sobre el cambio climático con todas las organizaciones de las que es miembro (véase a continuación). IAG ha influido positivamente en el resultado aportando su experiencia y tiempo para impulsar los compromisos y crear y apoyar hojas de ruta hacia las cero emisiones netas, en SA, A4E, oneworld, JZC y ATAG. IAG también ha apoyado e impulsado objetivos de SAF más ambiciosos en JZC, oneworld y WEF.

IAG y las principales asociaciones comerciales figuran en el Registro de Transparencia de la UE.

Principios clave del compromiso relacionado con el clima

La aviación es un sector global e IAG mantiene su compromiso con los planteamientos políticos globales. En 2022, apoyó el fortalecimiento del régimen mundial CORSIA regulado por la ONU. Los cambios acordados en la Asamblea General de la OACI garantizarán que las emisiones netas de la aviación internacional en 2030 serán un 15 más bajas que los niveles de 2019, siguiendo así la ruta para lograr el objetivo de la OACI de neutralidad de las emisiones netas de carbono para 2050.

IAG aboga por los precios del carbono como el instrumento clave para determinar el ritmo de la reducción de las emisiones para el sector de la aviación y el equilibrio de las reducciones dentro y fuera del sector.

IAG también da prioridad a la defensa del SAF porque será un factor clave en la reducción de las emisiones en la próxima década, y apoya las políticas de eficiencia operativa, aeronaves con cero emisiones y compensaciones y absorciones de carbono.

Defiende políticas que son eficaces y justas en varias aerolíneas.

Miembro de la organización	Participación de IAG en organizaciones y acciones para garantizar y cambiar a posturas más consistentes
Enfoque en el Reino Unido	
Sustainable Aviation (SA)	Uno de los 13 miembros del Consejo de SA, que rige las actividades de 44 miembros Impulsó el desarrollo de la hoja de ruta de cero emisiones netas en 2020, sobre los objetivos climáticos provisionales propuestos para la industria en 2021, y participó activamente en flujos de trabajo para avanzar en soluciones ecológicas.
Jet Zero Council (JZC)	Preside SAF Delivery Group, apoyó la creación de UK Jet Zero Strategy en 2022 para cumplir el objetivo de cero emisiones netas para la aviación del Reino Unido en 2050. El Consejero Delegado de British Airways es miembro.
Royal Aeronautical Society (RAeS) – grupo Greener by Design (GbD)	Comité Ejecutivo del GbD, asistió a la conferencia Sin CO ₂ en 2022 para comprender cómo mitigar estos efectos de la mejor manera.
Enfoque en España/Europa	
Grupo Español para el Crecimiento Verde Airlines 4 Europe (A4E)	Iberia es uno de los más de 50 miembros corporativos que apoyan un crecimiento ecológico. Miembro fundador, impulsó el desarrollo de la hoja de ruta de cero emisiones netas en 2021, apoyó las respuestas a la consulta RefueLEU y otros trabajos para avanzar en soluciones ecológicas.
Enfoque global	
Coalition for Negative Emissions	Fue miembro fundador en 2020, miembro del Grupo directivo, contribuyendo activamente a las respuestas sobre las consultas del Gobierno británico relacionadas con cómo aumentar la absorción de carbono.
oneworld (representa a 15 aerolíneas)	Preside el Consejo de Estrategia Medioambiental (ESB), celebró dos reuniones del ESB en Londres, coordinó la hoja de ruta para alcanzar las cero emisiones netas y la meta del 10% de SAF entre 2020 y 2021, y sigue dando apoyo a las trayectorias hacia las cero emisiones netas.
Air Transport Action Group (ATAG)	Preside el Grupo de buenas prácticas medioambientales y sostenibilidad (EBP), coordinó la hoja de ruta para alcanzar las cero emisiones netas y el objetivo de un 10% de SAE en 2020-21, organizó dos reuniones de EBP en Londres en 2022, sigue apoyando el avance de soluciones ecológicas
Foro Económico Mundial (WEF) – Coalición Clean Skies for Tomorrow	Contribuye regularmente a los informes sobre cómo aumentar el consumo de SAF como una solución baja en carbono, defiende la meta del 10% de SAF en 2030.
IATA (representa a 300 aerolíneas de todo el mundo)	Presidía el Consejo Asesor sobre Sostenibilidad y Medio Ambiente de la IATA (SEAC), tiene representantes en los grupos de trabajo de la IATA para promover políticas de soluciones ecológicas, respaldó el compromiso de cero emisiones netas en la OACI y el refuerzo de los valores de referencia de CORSIA.

A.2. Planeta

– temas generales

A.2.1. Residuos

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

Descripción general

IAG tiene uno de los planes de reducción de residuos más completo del sector de las aerolíneas.

La estrategia “5 by 2025” cubre cinco flujos de residuos y cinco áreas de negocio, con los objetivos de generación y reciclado de residuos en las operaciones a bordo, en oficinas, carga y mantenimiento y un enfoque basado en los plásticos de un solo uso (SUP, por sus siglas en inglés). IAG se ha comprometido a reducir, reutilizar y reciclar los residuos, y a tratar los residuos peligrosos de acuerdo con las regulaciones nacionales y mundiales vigentes.

Los servicios a bordo son la principal fuente de residuos. Entre los residuos principales se incluyen los envases de plástico, los restos de comida, las latas de bebidas y los artículos usados en la cabina,

por ejemplo, los envoltorios; entre los insumos principales se incluyen las comidas a bordo y los kits de cortesía que se entregan a los pasajeros.

En 2022, las operaciones de IAG generaron:

- 52.106 toneladas de residuos (27.613 en 2021)
- 51.133 toneladas de residuos no peligrosos
- 973 toneladas de residuos peligrosos

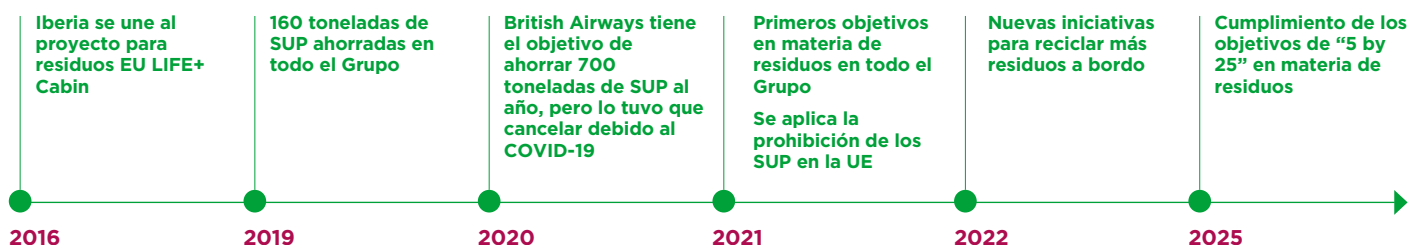
13.806 toneladas fueron recuperadas o recicladas

Normalmente, las empresas de catering externas descargan y procesan los residuos en los aeropuertos, con algunos materiales recuperados in situ y otros materiales incinerados o enviados a vertederos. La mayor parte de los residuos de la cabina y del catering se procesa en los aeropuertos principales de IAG: Londres, Madrid y Barcelona, aunque el Grupo vuela a más de 200 aeropuertos en todo el mundo.

La reducción de los residuos de alimentos sigue siendo un foco de interés. Por ejemplo, Iberia ofrece un servicio Buy-Before-You-Fly en vuelos de corta distancia y British Airways ofrece un servicio de reserva de productos de SpeedBird Cafe a bordo, para dar a los pasajeros la opción de comprar productos frescos y no refrigerados antes del despegue. Estos servicios eliminan los residuos alimentarios de las comidas no vendidas en cabina turista en vuelos de corto radio, manteniendo en todo momento la oferta a disposición del cliente. British Airways tiene el objetivo de reducir a la mitad los residuos de alimentos entre 2019 y 2025.

El Grupo también está redoblando sus esfuerzos para aumentar el reciclaje. Por ejemplo, en 2022, Aer Lingus comenzó por primera vez a realizar el reciclaje a bordo en los vuelos a Irlanda, Iberia separó el vidrio a bordo por primera vez y Vueling puso en marcha carritos adaptados que permitían la separación de los residuos.

Historial de residuos



A continuación se presenta la información más amplia en cuanto a residuos del Grupo hasta la fecha. Las tendencias en cuanto a residuos siguen siendo inusuales debido a la recuperación tras la pandemia de COVID-19, y se prevé que se estabilicen en 2023, lo que permitirá un análisis más detallado de los progresos para alcanzar los objetivos de 2025.

Indicador	Unidad	Base de 2019	Objetivo para 2025	2020	2021	2022	Frente al año anterior
Residuos a bordo por pasajero	Kg/pax	0,33	0,27 (-20%)	0,75	0,47	0,41	(12%)
Residuos de las oficinas por empleado a tiempo completo	Kg/FTE	95,7	47,8 (-50%)	124,5	103,1	77,4	(25%)
Residuos de mantenimiento por unidad de actividad	Kg/persona-hora	0,63	0,47 (-25%)	0,67	0,56	0,36	(35%)
Residuos de carga por unidad de carga transportada	Kg/tonelada de carga	1,55	1,16 (-25%)	1,59	1,43	1,59	11%
Residuos a bordo en los aeropuertos principales reciclados/recuperados	%	24%	40%	31%	26%	24%	(2ptos)
Residuos de oficina reciclados/recuperados	%	35%	60%	16%	13%	26%	13ptos
Residuos de mantenimiento reciclados/recuperados	%	50%	70%	35%	45%	60%	15ptos
Residuos de carga reciclados/recuperados	%	63%	80%	55%	61%	59%	(2ptos)

SOSTENIBILIDAD
A. EL PLANETA
Comentario sobre los indicadores clave

Indicadores claves	Descripción	Comentario
Residuos totales	Incluye residuos de todas las procedencias (a bordo, oficinas, carga y mantenimiento) y una extrapolación de los residuos procesados en aeropuertos en el extranjero, donde los destinos de los residuos no siempre son comunicados por terceros.	Los volúmenes de residuos aumentaron a medida que se recuperaron los vuelos y las métricas de intensidad de residuos están volviendo a los niveles previos a la pandemia. Se espera que las tendencias se estabilicen en 2023.
Reciclaje y recuperación de residuos	Incluye reutilización, <i>downcycling</i> , <i>upcycling</i> , energía a partir de residuos, compostaje y digestión anaeróbica. Los reglamentos, incluidos los de la International Catering Waste (ICW), limitan la cantidad que se puede reciclar.	Las tasas generales de reciclaje/recuperación se han incrementado al 26%, frente al 21% en 2019. Se espera que el impacto de las iniciativas de reciclaje de las aerolíneas sea más claro en 2023.
Plásticos de un solo uso (SUP, por sus siglas en inglés)	Artículos fabricados total o parcialmente con plástico y, por lo general, destinados a usarse solo una vez o durante un período corto de tiempo antes de desecharse. 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/pasajero en aeropuertos principales	Residuos del servicio de comida a bordo generados por pasajero, incluidos los volúmenes reciclados y recuperados posteriormente. Las cifras de pasajeros se basan en los pasajeros recibidos y emitidos cuyos residuos se procesan en los aeropuertos principales, por ejemplo, Londres Heathrow y Gatwick, Madrid, Barcelona y Dublín.	Las tasas de generación de residuos por pasajero están disminuyendo gradualmente a los niveles de antes de la pandemia.

Se pueden encontrar descripciones detalladas de todos los indicadores de residuos en el EINF.

A.2.2. Contaminación acústica y calidad del aire
Normas relevantes: GRI 305-2

IAG ha conseguido una reducción de un 12% de ruido por despegue y ciclo de aterrizaje (LTO) frente a 2019, gracias a la modernización de la flota. Mantiene su compromiso de reducir la contaminación acústica y atmosférica de las aeronaves y apoya la innovación como forma de conseguirlo. Se supervisan la contaminación acústica y la calidad del aire usando bases de datos nacionales y en función de normas internacionales sobre el ruido de las aeronaves.

Las aerolíneas del Grupo continúan trabajando para reducir el impacto de la contaminación acústica en sus operaciones, incluido el uso de prácticas como los descensos continuados. Entablan diálogos con los grupos de interés, tales como las asociaciones de residentes, los organismos reguladores y los socios del sector para entender mejor sus preocupaciones, y participan en actividades de investigación y ensayos operativos para identificar y definir soluciones. En 2021 y 2022, Iberia participó en el proyecto EU AVIATOR para conocer mejor la contaminación atmosférica en los aeropuertos, incluido el impacto de una mezcla del 30% de SAF.

Tal como se indicó en el Informe anual de 2021, IAG tenía previsto revisar y actualizar sus objetivos de contaminación acústica en 2022, pero se ha retrasado esta revisión hasta 2023, cuando se espera que se establezca la demanda de vuelos. Se pueden encontrar descripciones detalladas de todos los indicadores de contaminación acústica en la sección de información adicional del Estado de Información No Financiera (EINF) de IAG.

Indicador	Unidad ¹	Frente al año anterior	Frente a 2019	2022	2021	2020	2019	2018
Contaminación acústica por ciclo	Cuota (QC) por ciclo de aterrizaje y despegue	(0%)	(12%)	0,88	0,88	0,96	1,00	1,07
NOx por ciclo	Kg por ciclo de aterrizaje y despegue	(4%)	(4%)	8,8	9,22 ²	9,84	9,23	9,71
Capítulo 14 de la OACI	% dentro de la norma	3ptos	6ptos	59%	56%	58%	53%	50%
Capítulo 8 de la CAEP	% dentro de la norma	2ptos	6ptos	41%	39% ²	40%	35%	29%

1 “% dentro de la norma” está basado en la situación de la flota a finales de 2021, 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. El 80% de la flota de IAG cumple el Capítulo 6 de la CAEP, frente 74% en 2018.

2 Reformulado con los últimos datos disponibles.

Riesgo relacionado: Restricciones y tasas en materia de contaminación acústica operativa

Descripción del riesgo y/o de la oportunidad y del posible impacto	Medidas de mitigación
Los operadores aeroportuarios y los reguladores aplican restricciones de contaminación acústica operativa y regímenes de tasas que pueden introducir costes adicionales y restringir el funcionamiento de las aerolíneas, por ejemplo, restricciones a los vuelos nocturnos	• Invertir en aeronaves nuevas que generan menos ruido como parte de nuestro programa de modernización de la flota • Mejorar continuamente las prácticas operativas, incluidos descensos continuados, aproximaciones ligeramente más pronunciadas, aproximaciones con potencia y resistencia aerodinámica baja y salidas optimizadas • Marco de gobierno y formación internos y defensa externa en Irlanda, España y en el Reino Unido para gestionar los retos en materia de contaminación acústica

B. Personas

B.1. Información general

Nuestros empleados son fundamentales para nuestro negocio y la clave para prestar servicios a nuestros clientes. La flexibilidad, el compromiso y el apoyo de nuestros compañeros han sido decisivos para propiciar la recuperación del Grupo a medida que se reabrieron los mercados y se relajaron las restricciones para viajar.

Cada aerolínea ha tenido una trayectoria de recuperación diferente, lo que refleja las características de su red y de los mercados a los que sirven. Todas ellas han afrontado dificultades para dotarse de recursos y disponer de la capacidad necesaria para atender la creciente demanda de viajes. Uno de esos retos fue la contratación de alrededor de 17.400 empleados nuevos para el conjunto del Grupo, lo que supuso un incremento interanual de la plantilla del 17%. La fortaleza de las marcas del Grupo fue determinante para la captación de talento, pero nos enfrentamos a la escasez generalizada de personal cualificado en el sector, especialmente en las funciones de ingeniería y operaciones aeroportuarias. A finales de 2022, el Grupo empleaba aproximadamente a 66.000 personas en 77 países. La rotación voluntaria del 6% obedece tanto a la normalización de los niveles como al dinamismo del mercado de talentos en nuestros principales *hubs*.

La pandemia y la inflación han generado presión para el negocio y las personas, por lo que el enfoque salarial y las condiciones en cada compañía operadora refleja los diferentes puntos de partida y el contexto comercial al que se enfrenta. En los acuerdos alcanzados por las compañías operadoras se ha intentado encontrar un equilibrio justo entre los complementos salariales para los empleados y la competitividad del negocio a largo plazo.

A comienzos de 2022 anunciamos nuestro objetivo de tener un 40% de mujeres en puestos directivos para 2025. Este nuevo objetivo se apoyaba en un nuevo marco y una nueva estrategia de diversidad e inclusión, y hemos hecho grandes avances para que IAG sea un lugar de trabajo más inclusivo.

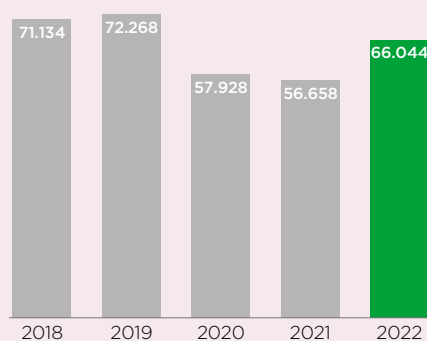
En 2022, la proporción de mujeres en el Comité de Dirección de IAG aumentó 8 puntos porcentuales con el nombramiento de Sarah Clements como Directora de Asesoría Jurídica de IAG. Terminamos el año con un 34% de mujeres en puestos de alta dirección frente al 33% de 2021. Estamos convencidos de que vamos por el buen camino para conseguir nuestro objetivo del 40% y hemos promovido nuevos procesos de sucesión y captación del talento, e implementado cambios para garantizar que los procesos de selección sean inclusivos y, en consecuencia, estamos observando una mayor movilidad del talento dentro del Grupo.

B.2. Indicadores clave y avances

Normas relevantes: GRI 102-7, 102-8, 401-1, 405-1

A continuación se presentan los indicadores clave junto con sus explicaciones.

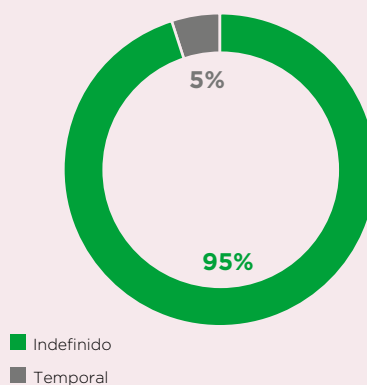
Plantilla



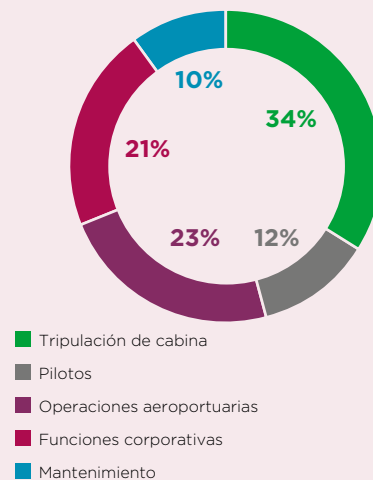
Porcentaje de mujeres en roles de alta dirección aumentó hasta el

34%

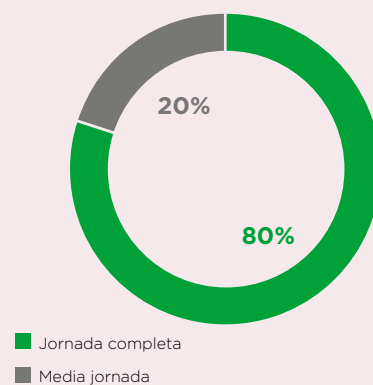
Plantilla por tipo de contrato de trabajo



Plantilla por categorías de empleados



Plantilla por tipo de empleo



SOSTENIBILIDAD
B. LAS PERSONAS
Tabla de indicadores clave

Indicador	Norma GRI	Unidad	Subcategoría	Frente al año anterior	2022	2021	2020	2019	2018
Empleo	102-7	Plantilla media equivalente ¹		+18,5%	59.505	50.222	60.612	66.034	64.734
Plantilla	102-7	Número de personas ²		+16,4%	66.044	56.658	57.928	72.268	71.134
Composición	102-8	% de plantilla, por tipo de empleo	Jornada completa:	2 ptos	80%	78%	79%	74%	75%
			Media jornada:	-2 ptos	20%	22%	21%	26%	25%
Composición	102-8	% de plantilla, por tipo de contrato de trabajo	Indefinido:	-1 pto	95%	96%	97%	94%	94%
			Temporal:	1 pto	5%	4%	3%	6%	6%
Composición	102-8	% de plantilla, por categoría de empleo	Tripulación de cabina:	2 ptos	34%	32%	31%	35%	35%
			Pilotos:	-1 pto	12%	13%	13%	11%	11%
			Operaciones aeroportuarias:	0 ptos	23%	23%	25%	26%	26%
			Funciones corporativas:	2 ptos	21%	19%	20%	17%	18%
			Mantenimiento:	-3 ptos	10%	13%	11%	11%	10%
Empleados por país		% de personas	Reino Unido:	2 ptos	51%	49%	50%	54%	nd
			España:	-2 ptos	34%	36%	34%	31%	nd
			Irlanda:	0 ptos	7%	7%	8%	7%	nd
			Otros:	0 ptos	8%	8%	8%	8%	nd

Nota: "nd" significa "no declarado".

1 La media de plantilla equivalente se ha recogido trimestralmente para reflejar la estacionalidad.

2 Número real de personas empleadas en todo el Grupo a 31 de diciembre de 2022.

Tabla de indicadores clave continuación
Normas relevantes: GRI 102-7, 102-8, 401-1, 405-1

Indicador	Norma GRI	Unidad	Subcategoría	Frente al año anterior	2022	2021	2020	2019	2018
Diversidad de género	405-1	% de mujeres en el Consejo		3 ptos	45%	42%	42%	33%	33%
		% de mujeres en puestos directivos		1 pto	34%	33%	30%	30%	27%
		% de mujeres en el Grupo		2 ptos	44%	42%	43%	44%	45%
Diversidad de edad	405-1	% de personal en puestos directivos en cada franja de edad	<30	4 ptos	6%	2%	3%	4%	7%
			30-50	1 pto	56%	55%	57%	55%	57%
			50+	-5 ptos	38%	43%	40%	41%	36%
		% de empleados en puestos no directivos en cada franja de edad	<30	5 ptos	21%	16%	18%	21%	22%
			30-50	-4 ptos	49%	53%	54%	50%	50%
			50+	-1 pto	30%	31%	28%	29%	28%
Rotación de empleados	405-1	Tasa de abandono (%)	Voluntario	3 ptos	8%	5%	16%	7%	8%
			No voluntario	0 ptos	1%	1%	5%	2%	3%
		% total por grupo de edad	<30	5 ptos	40%	35%	16%	37%	35%
			30-50	-4 ptos	42%	46%	33%	36%	34%
			50+	1 pto	18%	19%	51%	27%	31%
		% total por género	Mujeres	-2 ptos	47%	49%	52%	47%	51%
			Hombres	2 ptos	53%	51%	48%	53%	49%

Normas relevantes: GRI 102-41, 403-9, 404-1. TR-AL-310a1

Indicador	Norma GRI	Unidad	Frente al año anterior	2022	2021	2020	2019	2018
Diálogo social y sindicatos	102-41	% empleados cubiertos por convenio colectivo	-2 ptos	89%	91%	89%	87%	86%
Cantidad media de horas de formación	404-1	Cantidad media de horas por empleado por año	80%	53,3	29,6	26,4	48,4	41,1
Tasa de frecuencia de accidentes con baja	403-9	Accidentes con baja por cada 200.000 horas trabajadas	33%	3,01	2,27	2,41	4,34	4,20
Tasa de gravedad de los accidentes con baja		Media de jornadas perdidas por accidentes con baja	-21%	23,98	30,47	37,80	22,64	21,12
Fallecimientos	403-9	Número de fallecimientos	0 ptos	0	0	0	0	1

Nota: "nd" significa "no declarado".

Descripción y comentarios sobre los principales indicadores de la plantilla

Indicador	Unidad	Descripción	Comentario
Empleo	Plantilla media equivalente	La plantilla media equivalente es el número de empleados ajustado para incluir a trabajadores de media jornada, horas extras y contratistas. La media es el promedio de la plantilla equivalente recogido trimestralmente para reflejar la estacionalidad.	El incremento del 18,4% refleja la recuperación del negocio en 2022, la elevada contratación y el aumento de los empleos a jornada completa en toda la empresa. Se trata de un promedio y la mayor parte de las incorporaciones de nuevos empleados tuvo lugar en el tercer trimestre de 2022. Este indicador da cuenta del horario de trabajo de los empleados.
Plantilla	Número de personas	La plantilla es el número real de personas empleadas en todo el Grupo (empleados) a 31 de diciembre de 2022.	La plantilla total aumentó un 17% en 2022. Esta cifra refleja las campañas de contratación en los principales hubs del Grupo.
Composición	Porcentaje de plantilla por tipo de empleo, contrato y categorías de empleados	La composición es un desglose de la plantilla a 31 de diciembre de 2022. Los empleados a tiempo completo son aquellos que trabajan todas las horas contractuales a 31 de diciembre de 2022. Un contrato de trabajo temporal tiene una fecha de finalización definida. El desglose por categorías de empleados refleja la distribución de los principales grupos dentro de la plantilla de IAG "de aire" (pilotos y tripulación de cabina) y "de tierra" (personal aeroportuario, corporativo, y de mantenimiento y logística).	Aumento de los trabajadores temporales hasta niveles anteriores a la pandemia del 5 por requisitos de capacidad a corto plazo y la vuelta a una contratación estacional más normalizada. También ha aumentado el número de empleados a tiempo completo hasta un 80%. Ha habido importantes incrementos netos en la tripulación de cabina a tiempo completo +25% y en empleados de operaciones aeroportuarias +25%. El nivel de composición de la tripulación de cabina se recuperó este año hasta el 34% de la plantilla del Grupo; también ha habido un aumento considerable de las horas trabajadas por estos empleados.
Empleados por país	Número de personas	Este indicador refleja la distribución de los empleados del Grupo según el país en el que trabajan.	El incremento en la proporción de empleados del Grupo en el Reino Unido se debe a las contrataciones en curso en British Airways. En el Reino Unido se han incorporado al Grupo más de 9.000 empleados. A finales de 2022, IAG tenía empleados en 77 países.
Diversidad de género	% de mujeres en el Consejo de Administración o puestos de alta dirección	El porcentaje de mujeres respecto del personal total en niveles específicos de responsabilidad en el Grupo.	A 31 de diciembre de 2022, el número de directivos ascendía a 221. La diversidad de género aumentó al 45% en el Consejo de Administración. La proporción de mujeres en puestos de alta dirección es actualmente del 34%. El incremento en la proporción de mujeres en todo el Grupo obedece al impulso en la contratación para puestos que tienen tradicionalmente un mayor equilibrio en la proporción de género, por ejemplo, los tripulantes de cabina.
Diversidad de edad	% de personal en cada franja de edad	La población de personal directivo "de tierra" engloba todas las funciones de personal aeroportuario, corporativo y de mantenimiento equivalentes a un director en todo el Grupo. La población de personal directivo "de aire" abarca todas las funciones de pilotos y tripulación de cabina equivalentes a comandantes y responsables del servicio de cabina.	La rotación de empleados <30 años fue del 31% (2.951); del 10% entre 30-50 años (3.022); y del 7% para >50 años (1.427). En conjunto, la proporción de empleados de entre 30 y 50 años ha disminuido en el Grupo. Esto tiene que ver con el importante crecimiento de la franja de edad de menos de 30 años (+19%).
Rotación de empleados	% de rotación voluntaria y no voluntaria	Se mide como el número de personas que dejan el Grupo en relación con el promedio de empleados del Grupo en el año. El número de personas que dejan el Grupo no incluye los contratos temporales y los fallecidos en servicio. La rotación voluntaria ocurre cuando el empleado deja el Grupo por decisión propia (por ejemplo, dimisión, jubilación, despido voluntario), y la rotación no voluntaria ocurre cuando los motivos de la desvinculación no obedecen a una decisión personal (por ejemplo, despido forzoso, despido disciplinario, etc.).	En 2022, la rotación anual total fue del 9%, lo que supone 5.930 empleados, de los cuales 916 causaron baja de forma no voluntaria. En 2021, esta cifra fue del 6%, con un total de 5.054 empleados, de los cuales 685 causaron baja de forma no voluntaria. Este aumento responde a la normalización de los niveles de rotación y al dinamismo del mercado del talento en nuestros principales hubs.



B.3. Equidad, diversidad e inclusión

La diversidad es uno de los principales puntos fuertes de IAG; nuestros compañeros vienen de todo el mundo y trabajan en unos 80 países. IAG sigue apoyando iniciativas y prácticas en materia de equidad, diversidad e inclusión (EDI) y está logrando grandes avances en este ámbito. Un marco integrado y sólido para la equidad, la diversidad y la inclusión guía nuestro camino hacia una cultura y una plantilla mucho más diversa e inclusiva.

En 2022 revisamos el objetivo del 40% de mujeres en puestos directivos en 2025 y hemos hecho grandes avances en este primer año con un incremento de 1 punto porcentual, llegando al 34%. Los planes para todo el Grupo no se limitan a las cuestiones de género. Estamos estudiando cómo gestionamos las declaraciones en nuestros países clave para reflejar el entorno cultural y reglamentario con el objetivo de utilizar los datos y las perspectivas para definir objetivos y planes de actuación progresivos.

El Grupo de Expertos sobre Diversidad de IAG, creado en 2021 tiene representantes en todas las compañías operadoras para compartir buenas prácticas a lo largo del Grupo y dirigen el diseño conjunto y la implementación de nuevas iniciativas de equidad, diversidad e inclusión. En 2022, el grupo de expertos recibió a conferenciantes invitados, externos e internos, que hablaron sobre temas especializados como la diversidad de género en la aviación y las tutorías inversas. En el Reino Unido, algunos miembros del grupo de expertos se han incorporado a los Comités de Mujeres del sector de la Hostelería y el Ocio (WiHTL, por sus siglas en inglés), también en áreas especializadas como raza, etnia y discapacidad.

Con el fin de apoyar y sostener las acciones e iniciativas en todo el Grupo, se han revisado las principales políticas de empleo de IAG para garantizar que sean inclusivas y justas para todos.

Logros de 2022

- El número de mujeres directivas en IAG ha aumentado hasta el 34%, 1 punto porcentual más que el año anterior.
- La nueva política de Equidad, Diversidad e Inclusión de IAG fue aprobada por su Consejo de Administración en julio de 2022.
- Lanzamiento de la aplicación "Peppy" de apoyo a la menopausia en la sede central de IAG, British Airways e IAG Loyalty, con la que se reconoce las repercusiones de la menopausia para el trabajo y se ofrecen consejos, ayuda e información en todo momento a todas las personas afectadas directa e indirectamente.
- Tras conseguir el bronce en los premios a la inversión en diversidad del Irish Centre for Diversity, ahora Aer Lingus espera conseguir la plata gracias a las importantes mejoras en las políticas de baja parental implementadas en 2022 y el apoyo continuado al Desfile del Orgullo de Dublín.
- British Airways alcanzó el 40% de mujeres en puestos de alta dirección por primera vez. La aerolínea también emprendió con éxito un programa piloto de 9 meses de duración para la realización de tutorías inversas con compañeros de origen racial y étnico diverso, y miembros del Comité de Dirección de British Airways. En 2023, todos los directivos de British Airways tendrán que participar en este programa.
- IAG Cargo invirtió en formación en primeros auxilios de salud mental para 59 empleados de la compañía, a fin de reforzar su cultura de apoyo e inclusión. En reconocimiento al carácter global del negocio del transporte de mercancías, se ha puesto en marcha el programa de aprendizaje de idiomas Rosetta Stone, a disposición de todos los compañeros.

- IAG GBS ha presentado la primera política de Equidad, Diversidad e Inclusión de la compañía.
- Este año, IAG Loyalty situó la equidad, la diversidad y la inclusión como nuevos valores fundamentales con este lema: "Nos tomamos muy en serio el sentimiento de pertenencia". Entre las medidas concretas, se creó un equipo centrado en este tema, se puso en marcha un programa para el desarrollo de las mujeres en colaboración con Amazing If y se hizo una encuesta sobre equidad, diversidad e inclusión en toda la organización.
- Iberia ha incorporado la equidad, la diversidad y la inclusión a sus valores y ha transformado el anterior valor de "Somos uno" por "Somos uno y diversos". En 2022, la empresa también creó y presentó una red de embajadores de la diversidad que recibirán apoyo en calidad de líderes y referentes.
- En Iberia Express, el Comité de Dirección llegó a un 50% de mujeres por primera vez y hubo un importante incremento de la representación femenina en los puestos de Primer Oficial piloto, pasando del 9% al 11%.
- Vueling ultimó su estrategia y plan de acción para la Diversidad e Inclusión. La empresa también celebró el haber llegado al 50% de mujeres en el Comité de Dirección y a un optimista 44% de mujeres en puestos de dirección de equipos.

“La diversidad es una de las principales fortalezas de IAG”

SOSTENIBILIDAD
B. LAS PERSONAS

B.4. Salud, seguridad
y bienestar

Información general

IG está comprometida con la protección de la salud y la seguridad de nuestros empleados, clientes y de toda persona relacionada con nuestras actividades. Esto significa trabajar de un modo seguro y saludable, cumpliendo con todas las leyes, reglamentos, políticas de la empresa y estándares del sector aplicables. La salud y la seguridad son fundamentales para nuestro negocio, ya sea en el aire o en tierra.

IG cuenta con procesos de gobierno sólidos dirigidos por las comisiones de seguridad en cada una de nuestras compañías operadoras.

La Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa de IG supervisa todos los asuntos vinculados a la seguridad operativa y la responsabilidad corporativa de las aerolíneas de IG, así como los sistemas y recursos dedicados a actividades de seguridad en todo el Grupo.

Los clientes de IG viajan en aeronaves y se desplazan a través de edificios y entornos que están sujetos a las normativas de salud y seguridad vigentes en cada país. Los procedimientos, los sistemas y la tecnología que se emplean en nuestras operaciones están diseñados para proteger a empleados y clientes por igual.

Áreas de interés

A medida que IG se ha ido recuperando y creciendo en 2022, el área de salud y seguridad ha seguido siendo prioritaria para el Grupo. Si bien las tasas de frecuencia de accidentes con baja han aumentado este año hasta 3,0 incidencias por 200.000 horas trabajadas, esta cifra sigue siendo relativamente baja en comparación con los niveles anteriores a 2019, y se debe al incremento en el número de horas trabajadas por los equipos que tratan directamente con los clientes en comparación con 2021.

Para nuestras compañías operadoras, la salud y la seguridad de sus empleados son áreas prioritarias que deben fomentar, por lo que continúan proporcionando acceso a servicios de salud laboral y rehabilitación. Por ejemplo, British Airways ha vuelto a lanzar su programa de Rehabilitación precoz activa para atender a los empleados que se reincorporan y ayudar a contener las tasas de gravedad de accidentes con baja, al tiempo que proporciona al personal el apoyo necesario para volver a trabajar. En 2023, British Airways también iniciará un proyecto para cambiar el actual software de prevención de riesgos laborales y ofrecer tanto a empleados como directivos una plataforma más adecuada para acceder a los servicios ofertados. IG Cargo ha formado a 59 responsables acreditados en primeros auxilios de salud mental como parte del lanzamiento de la nueva visión, misión y valores para toda la empresa.

La mayoría de nuestras compañías operadoras han complementado con sus propios programas la vacunación contra la gripe que ofrecen los gobiernos y sistemas sanitarios. Dada la baja incidencia de la gripe desde la pandemia del COVID-19, esta iniciativa se considera clave para proteger la salud de los empleados y mantener la productividad en todo el Grupo. Por ejemplo, Iberia ha mantenido el programa “Elige Cuidarte” para vacunar a todos los empleados contra la gripe y proporcionarles consejos para llevar un estilo de vida saludable.

B.5. Derechos humanos
y formas de esclavitud
moderna

IG no tuvo casos conocidos de violaciones de los derechos humanos en el Grupo durante 2022, al igual que en 2021.

IG está tomando medidas para evitar casos de esclavitud moderna dentro del Grupo y en sus cadenas de suministro. La Declaración sobre Esclavitud y Tráfico de Personas del Grupo describe estas acciones y se encuentra disponible en la

página web de IG. Esta declaración se realiza de conformidad con el artículo 54, apartado 5 de la ley de Reino Unido sobre formas modernas de esclavitud de 2015 (MSA, por sus siglas en inglés). En cuanto a las políticas relativas a los derechos humanos, IG exige que sus proveedores cumplan el Código de Conducta de Proveedores, que prohíbe expresamente el uso del trabajo infantil y cualquier forma de esclavitud, el trabajo en régimen de servidumbre, forzado, o involuntario en prisión, la trata o la explotación de personas. Todos los contratos con nuevos proveedores, así como los que se renuevan, incluyen cláusulas sobre formas de esclavitud moderna.

IG mantiene su compromiso de adoptar medidas rápidas y contundentes si identifica cualquier evidencia de esclavitud o trata de personas en la cadena de suministro de nuestros negocios.

IG toma medidas para impedir la trata de personas. La trata de personas es de especial preocupación para IG y para el sector de la aviación en general, dado que el Grupo transporta millones de pasajeros al año y tiene decenas de miles de proveedores en todo el mundo. Las compañías operadoras trabajan en estrecha colaboración con los gobiernos y los aeropuertos en los que operan para garantizar que cualquier sospecha de trata en nuestros vuelos se identifique, denuncie y trate debidamente. IG también apoya la resolución de 2018 de la IATA, que denuncia la trata de personas y que reafirma los compromisos para luchar contra este problema.

Las compañías operadoras también forman a los empleados para que reconozcan y respondan ante los indicios de posibles situaciones de trata de personas y establecen procedimientos para realizar denuncias en caso de circunstancias sospechosas. La formación está a cargo de cada aerolínea. En 2022, más de 24.000 empleados han realizado formación sobre temas de derechos humanos, frente a 27.000 empleados en 2021.

Riesgo relacionado: Derechos humanos

Descripción del riesgo y posible impacto	Medidas de mitigación
No prevenir posibles casos de trata de personas en las rutas de IG, lo que socavaría los esfuerzos para mejorar los derechos humanos y tendría consecuencias legales y para la reputación del Grupo. Las posibles violaciones de los derechos humanos o las leyes sobre esclavitud moderna en la cadena de suministro darían lugar a multas, problemas de cumplimiento, interrupción de la actividad y daños a la reputación.	• Actualización de la Declaración sobre esclavitud y tráfico de personas del Grupo • Formación para empleados para que reconozcan los indicios de tráfico de personas potencial y pautas y procesos existentes para comunicarlo • Para más información véase C.4. Marco de gobierno de la cadena de suministro

En 2022, IG tenía previsto revisar su evaluación de los riesgos en materia de derechos humanos dentro de la empresa. Esta revisión se ha trasladado a 2023.

B.6. Diálogo con la comunidad y apoyo a organizaciones benéficas

Normas relevantes: GRI 102-13, 201-1.

En 2022, IAG recaudó más de 6,5 millones de euros para causas benéficas en todo el Grupo, por ejemplo, con campañas para paliar los daños de las inundaciones en Pakistán y la guerra en Ucrania.

De estos, el 43% provino de aportaciones de clientes, el 35% de donaciones de la Compañía, el 16% de aportaciones de empleados y el 6% de donaciones en especie. El Grupo también transportó más de 19 millones de vacunas contra el COVID-19 entre 2020 y 2022.

Indicador	Norma GRI	Unidad	Frente al año anterior	2022	2021	2020	2019	2018
Total recaudado		millones de euros	141%	6,5	2,7	4,6	5,7	nd

Las compañías operativas del Grupo colaboran con una serie de organizaciones, como:

Disasters Emergency Committee (Reino Unido)



Flying Start (Reino Unido)



Save the Children (España)



Fundación Lovaas (España)



Dublin Pride (Irlanda)



Special Olympics (Irlanda)



Business vs Smog (Polonia)



Noble Gift (Polonia)



UNICEF (global)



Aer Lingus y Paralympics Ireland

En octubre de 2022 se anunció que Aer Lingus será la aerolínea oficial de Paralympics Ireland y ayudará al equipo irlandés a prepararse para competir en los Juegos Paralímpicos de París 2024. Tras apoyar al equipo en la campaña de Tokio 2020, Aer Lingus seguirá ayudando a los deportistas paralímpicos que competirán en los Juegos Mundiales en el periodo previo a la calificación para París 2024.



C. Principios del marco de gobierno de la sostenibilidad

C.1. Estrategia de sostenibilidad

La visión de IAG es ser el grupo de aerolíneas líder mundial en sostenibilidad.

Eso significa usar su tamaño, influencia y trayectoria no solo para transformar el negocio, sino también para propiciar los cambios sistémicos que se requieren para que la aviación sea una industria verdaderamente sostenible. IAG ha asumido el compromiso de desarrollar buenas prácticas en relación con los programas de sostenibilidad, procesos e impactos, al tiempo que ejecuta la estrategia del Grupo.

IAG adapta su estrategia medioambiental a las tres prioridades estratégicas generales de la empresa, tal como se describe en la sección sobre Estrategia.

Cuestiones relevantes

IAG orienta su estrategia de sostenibilidad en torno a cuestiones relevantes: aquellas más importantes para los grupos de interés clave y con la mayor repercusión externa.

Para identificar estas cuestiones a lo largo de tres años y hasta 2030, IAG repitió la evaluación de materialidad en 2021, que fue realizada por un tercero independiente. Entre los grupos de interés externos se incluyeron inversores, clientes corporativos, gobiernos, asociaciones sectoriales, proveedores de combustible, aeropuertos y ONGs. Los grupos de interés internos fueron los miembros del Consejo de IAG, todos los miembros del Comité de Dirección de IAG y los representantes del área de sostenibilidad de las compañías operadoras.

Los resultados se han recogido en la información divulgada y en la estrategia.

La lucha contra el cambio climático se consideró el asunto más relevante a largo plazo. A corto plazo, la rentabilidad y el bienestar de clientes y empleados, así como la interacción con ellos, siguen siendo grandes prioridades mientras el negocio se recupera de la pandemia de COVID-19. IAG estudiará la posibilidad de realizar una doble evaluación de materialidad cuando repita este análisis.

IAG no tiene provisiones, objetivos o garantías específicos en relación con asuntos no materiales, como el consumo de agua, la biodiversidad o la contaminación lumínica. Se ofrecen más detalles sobre el agua y la biodiversidad en la sección de información adicional del estado de información no financiera de IAG.

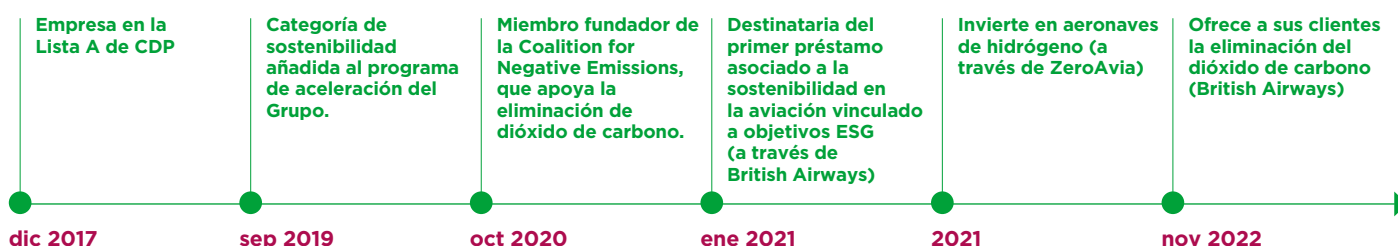
Hojas de ruta y compromisos para conseguir cero emisiones netas en 2050



Compromisos destacados de 10% de SAF para 2030



Líderes en innovación



- Impulsó
- Apoyó
- Específico de IAG

Indicadores Clave de Rendimiento (ICR) en liderazgo de la sostenibilidad



IAG impulsa avances basados en nueve ICR estratégicos acordados por el Consejo en 2021.

- 1 Objetivos claros y ambiciosos relativos a los asuntos más relevantes para IAG**
Acción en 2022
 Objetivos de reducción de emisiones para 2025, 2030 y 2050 y publicación del plan de transición. British Airways e Iberia tienen préstamos vinculados a la sostenibilidad y a la eficiencia de carbono en 2025.
- 2 Ruta para la transición hacia las bajas emisiones de carbono integrada en la estrategia de negocio**
Acción en 2022
 Los aspectos de sostenibilidad forman parte de los planes de negocio de las compañías operadoras a uno y tres años, y para 2030.
- 3 Incentivos para la dirección vinculados a los objetivos de IAG**
Acción en 2022
 El 10% de los incentivos anuales de más de 7.400 directivos está ligado al cumplimiento de los objetivos anuales de intensidad de emisiones de carbono.
- 4 Liderazgo en información sobre emisiones de carbono**
Acción en 2022
 Empresa en la Lista A de calificación climática de CDP en 2022 (3% mejores). Aerolínea con la nota más alta de la clasificación climática de TPI (puntuación de 17/18).

- 5 Aceleración de los avances en tecnologías con bajas emisiones de carbono, como tecnologías de aeronaves, SAF, compensaciones de carbono y absorción de carbono**
Acción en 2022
 La sostenibilidad sigue siendo nuestro área de foco con el programa de IAG aceleración Hangar 51.
- 6 Acelerar la innovación en tecnologías con bajas emisiones de carbono, como se describe anteriormente**
Acción en 2022
 La planta de SAF LanzaJet Freedom Pines fue el primer proyecto mundial en recibir una subvención para catalizadores del Breakthrough Energy Catalyst Grant.
- 7 Liderazgo sectorial en innovación y despliegue de los SAF, incluida la conversión de energía en combustibles líquidos (power-to-liquids)**
Acción en 2022
 250.000 toneladas de SAF garantizadas para 2030, un 25% del objetivo
- 8 Refuerzo de nuestros compromisos sociales, incluyendo la diversidad, el diálogo con los empleados y la sostenibilidad como valores fundamentales**
Acción en 2022
 34% de mujeres en cargos directivos, un incremento de 1 punto porcentual respecto a 2021.
- 9 Liderazgo sectorial en diálogo y defensa de los grupos de interés**
Acción en 2022
 Funciones de liderazgo en numerosas asociaciones sectoriales. Para más información véase A.1.7.



Liderazgo en información sobre emisiones de carbono

IAG lidera la industria de la aviación en las clasificaciones externas sobre acción climática.

En cuatro de los seis últimos años, IAG ha obtenido el reconocimiento a su liderazgo del The Carbon Disclosure Project (CDP), que evalúa la acción climática de unas 15.000 empresas en todo el mundo. CDP incluyó a IAG en la prestigiosa Lista A en 2022, colocando al Grupo en el 3% superior de la lista de participantes en todo el mundo.

Durante los dos últimos años, IAG también ha sido la aerolínea con mejor puntuación en las clasificaciones globales TPI, que evalúan la preparación de las empresas para la transición hacia unas bajas emisiones de carbono.

IAG está entre el 10% de las mejores aerolíneas evaluadas por Sustainalytics, que califica los riesgos de ESG de aproximadamente 15.000 empresas de todo el mundo a partir de los datos que estas publican.

IAG está en contacto con otras importantes agencias de calificación de ESG para realizar cálculos más precisos de las puntuaciones de IAG e identificar las medidas necesarias para mejorarlas.

Aspectos destacados del marco de gobierno: Jet Zero Council



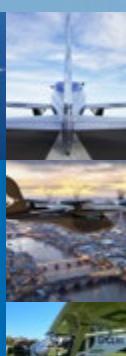
Información general

En 2021, el Gobierno del Reino Unido puso en marcha la iniciativa Jet Zero Council (JZC), que ofrece asesoramiento sobre los objetivos que se ha marcado para que la aviación y los vuelos tengan cero emisiones netas.



Jet Zero Consultation

A consultation on our strategy for net zero aviation



Apoyo de IAG

El personal de IAG presidió dos subgrupos: un grupo COP26 y el Grupo SAF Delivery; además el Consejero Delegado de British Airways es uno de sus miembros.

En 2022, el trabajo del JZC apoyó el lanzamiento de una ambiciosa "Jet Zero Strategy" para la aviación del Reino Unido.



Jet Zero Strategy

Delivering net zero aviation by 2050



Alcance

JZC es una alianza entre la industria y el gobierno en la que ministros y consejeros delegados de los grupos de interés celebran reuniones periódicas y forman subgrupos para impulsar los ambiciosos planes de innovación y nuevas tecnologías de reducción de emisiones en la industria de la aviación.



Siguientes pasos

El gobierno también se comprometió a revisar la estrategia cada cinco años y a adaptar su enfoque dependiendo de los avances realizados.

El modelo JZC ha tenido tanto éxito que se ha copiado en otros países.

C.2. Marcos de gobierno

Normas relevantes: GRI 102-46, 102-48

Información general

IAG cuenta con un gobierno sólido para garantizar una toma de decisiones coordinada y progresiva en materia de sostenibilidad.

Esto también sirve para garantizar que el diálogo general con los grupos de interés sea congruente con los asuntos materiales y las prioridades y los objetivos medioambientales de la compañía. El plan de reuniones anuales del Consejo garantiza que los procesos de gobierno en materia de sostenibilidad se incluyan en el marco de información y divulgación del Grupo.

La estructura singular del Grupo supone que cada compañía operadora cuente con un programa de sostenibilidad diferenciado. Estos programas se revisan periódicamente para garantizar que estén armonizados con la estrategia y los principios de sostenibilidad del Grupo, que recogen las cuestiones materiales, los indicadores clave del rendimiento y los planes de interacción.

Los foros pertinentes y los niveles de responsabilidad se indican a continuación. El flujo de información entre grupos se trata en la sección C.6., en la segunda página de la sección sobre Gestión de riesgos y principales factores de riesgo, y en la sexta página de la sección sobre Gobierno corporativo.

Consejo/Comité de Dirección	Frecuencia de las reuniones	Responsabilidad en materia de sostenibilidad
Consejo	Al menos trimestralmente	Aprobación de la estrategia, grandes inversiones, gestión y control de riesgos y análisis de los avances respecto a los planes medioambientales y de personal, incluidos los objetivos y metas en materia de clima
Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa (SECR) del Consejo	Al menos trimestralmente	Supervisión exclusiva del programa de sostenibilidad y su armonización con las prioridades estratégicas del Grupo, análisis de los avances respecto a los planes medioambientales y de personal. Sirve de enlace entre los comités de dirección de las compañías operativas y el Consejo de IAG
Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG	Al menos trimestralmente	Garantiza el cumplimiento de la legislación aplicable y revisa las cuentas y el informe anual, así como el Estado de información no financiera
Comité de Dirección de IAG	Al menos trimestralmente	Revisa y cuestiona los programas del Grupo, la coherencia de los programas específicos de las compañías operativas con las prioridades y la estrategia del Grupo, y los avances respecto a los planes
Comité de Dirección de las compañías operativas	Al menos trimestralmente	Revisa y cuestiona los programas medioambientales y de personal específicos de las compañías operativas
Foro	Frecuencia de las reuniones	Responsabilidad en materia de sostenibilidad
Grupo Coordinador de Sostenibilidad (SSG) de IAG	Al menos trimestralmente	Formado por representantes de alto nivel del Grupo que supervisan las iniciativas medioambientales y sociales así como los informes correspondientes
Grupo Coordinador de Combustibles Sostenibles de Aviación de IAG.	Al menos trimestralmente	Reunión del Grupo centrada en los proyectos y avances en materia de SAF
Red de Sostenibilidad de IAG	Mensualmente	Comparte novedades e ideas en materia de sostenibilidad con todas las unidades de negocio y más de 30 representantes del área de sostenibilidad. En 2022 también se celebraron tres talleres del Grupo en España, Irlanda y Polonia.
Comisión de gobierno de Hangar 51	Al menos semestralmente	Estudia nuevas inversiones potenciales en tecnologías emergentes relacionadas con el clima y alianzas con start-ups especializadas en sostenibilidad. Participan el Director de Estrategia, el Director Financiero, el Director de Información y la Directora de Asesoría Jurídica (General Counsel)
Individual	Frecuencia de los informes	Responsabilidad en materia de sostenibilidad
Consejero Delegado de IAG	Al menos trimestralmente	Preside el Comité de Dirección de IAG, informa al Consejo y se asegura de que las decisiones del Consejo se transformen en acciones en el Grupo
Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad (CPCASO)	Al menos trimestralmente	Informa al Consejero Delegado de IAG. Miembro del Comité de Dirección de IAG. Preside el SSG y orienta y autoriza los programas del Grupo
Responsable de Sostenibilidad del Grupo IAG	Periódicamente según corresponda	Informa a la CPCASO de IAG. Preside la Red de Sostenibilidad.
Responsable de Personal del Grupo IAG	Periódicamente según corresponda	Informa a la CPCASO de IAG.

Marco de gobierno más amplio

Los procesos de gobierno más amplios integran aspectos de sostenibilidad. En el marco del proceso de Gestión de Riesgos Empresariales del Grupo, se presentan informes semestrales sobre los principales riesgos relacionados con la aviación sostenible, las personas, la cultura y las relaciones laborales a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento del Consejo y un informe anual al Consejo. Los planes financieros anuales y los planes de negocio trienales los coordina el Departamento Financiero del Grupo e incluyen aspectos de sostenibilidad.

En 2022, los representantes de sostenibilidad del Grupo también asistieron a las jornadas fuera de la sede con otros equipos para apoyar la integración de la sostenibilidad.

C.3. Marco de gobierno de la plantilla

Normas relevantes: GRI 403-4, 408-1, 409-1

IAG aspira a crear un entorno en el que los empleados se sientan motivados, seguros y capaces de desarrollarse, dado que este es un elemento fundamental para el éxito continuo del Grupo.

Políticas laborales y derechos en el trabajo

Entre los principios básicos del Código de conducta de IAG se incluyen el trato justo y equitativo, la no discriminación, la justicia y el respeto de los derechos humanos. Este Código es de obligado cumplimiento para todos los Consejeros, directivos y empleados del Grupo, así como su formación online, aplicable a todo el personal, incluidos los Consejeros. Además del Código de Conducta, cada compañía operativa es responsable de las políticas y procedimientos relacionados con sus empleados, incluidos los marcos de retribuciones adecuados que permitan garantizar la continua atracción y retención de los mejores profesionales para cada cargo.

IAG cuenta con empleados en países europeos que cumplen con los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que abordan asuntos que se consideran principios y derechos fundamentales en el trabajo: libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho al convenio colectivo de trabajo; la eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio; la abolición efectiva del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación. Fuera de la UE, IAG reconoce sindicatos de trabajadores en numerosas jurisdicciones, tiene convenios colectivos y cumple o mejora la normativa laboral aplicable.

El 89% de nuestros trabajadores están acogidos a convenios colectivos. Además, IAG posee un Comité de Empresa Europeo que reúne a representantes de los diferentes países del Espacio Económico Europeo en los que opera. Los representantes del Comité de Empresa Europeo reciben información y, cuando resulta apropiado, son consultados sobre asuntos transnacionales susceptibles de afectar a los empleados en dos o más países del Espacio Económico Europeo. IAG completó el proceso de elección y nombramiento del nuevo Comité y del Presidente del Comité de Empresa Europeo a principios de 2022 y la transición terminó en mayo de ese año.

Formación y desarrollo

Dentro del Grupo, cada compañía operativa es responsable de las políticas y procedimientos relacionados con sus empleados, para asegurar que puedan continuar atrayendo y reteniendo los mejores profesionales para cada función.

Las medidas para contribuir a la satisfacción de los empleados y la gestión del talento se gestionan desde las compañías operativas, cada una de las cuales posee métodos propios y consolidados de medir la satisfacción de su plantilla. Además, IAG ha puesto en marcha una encuesta de salud organizativa, dirigida inicialmente a los empleados en puestos de gestión en todas las compañías operadoras, para evaluar las prácticas de gestión de acuerdo con un baremo reconocido internacionalmente. Esta encuesta se realizó por primera vez en noviembre de 2020 y se repite cada seis meses. Las conclusiones extraídas se utilizan para determinar y priorizar los planes de desarrollo de la cultura corporativa.

Cada compañía operativa se encarga de la formación, el desarrollo y la gestión del talento dentro de su negocio; de este modo, pueden asegurarse de contar con las competencias y capacidades que necesitan para llevar a cabo su estrategia. En mayo, IAG terminó una revisión minuciosa de los planes de sucesión y talento para todos los puestos directivos esenciales que ha servido para preparar los planes y prioridades de desarrollo de talento y liderazgo del Grupo. Debido a la naturaleza diversa de las actividades del Grupo, tanto en términos de jurisdicciones como de operaciones, la implantación de todas las políticas y programas de formación corresponde a las compañías operativas. Cada una es responsable de determinar los cursos específicos que se imparten dentro de su organización, la frecuencia con la cual deben completarse y los empleados que deben asistir. Sin embargo, todas las compañías operadoras del Grupo deben realizar los siguientes cursos de formación corporativa obligatorios para sus empleados:

- Código de conducta
- Cumplimiento de la legislación sobre la competencia
- Cumplimiento de normas para la prevención de la corrupción y el soborno
- Privacidad, seguridad y protección de datos

Diversidad

En IAG creemos que la diversidad es fundamental para la innovación y el futuro crecimiento y el éxito de nuestro negocio. IAG está orgullosa de la diversidad de su plantilla. Tenemos compañeros de todo el mundo que trabajan en casi 80 países, hablan decenas de idiomas y representan todos los aspectos de las comunidades en las que vivimos y trabajamos. La riqueza de orígenes, experiencias, culturas e ideas es lo que hace que nuestro negocio funcione.

Queremos que nuestra plantilla sea un reflejo de la absoluta diversidad de las comunidades en las que vivimos y trabajamos. Queremos que todos vean referentes con los que identificarse y tengan la misma oportunidad de progresar y desarrollarse; queremos que todos los que trabajan en IAG sientan que sus diferencias singulares son reconocidas y valoradas. Para ello debemos centrarnos en la equidad, la diversidad y la inclusión. Esto es lo que nos permite ser un lugar donde se reconoce el talento de todos, donde se cultivan las competencias y las capacidades y donde se cuida y prepara a los líderes del futuro.

IAG ha publicado recientemente una versión revisada de la Política de Equidad, Diversidad e Inclusión de todo el Grupo que tiene por objeto abordar y eliminar la discriminación y promover la equidad de oportunidades sin perjuicio de la edad, el género, la discapacidad, el origen étnico, la religión o la orientación sexual.

IAG también tiene una Política de Selección y Diversidad de Consejeros para todo el Grupo que establece los principios que rigen el proceso de selección y el enfoque de diversidad del Consejo de Administración y del Comité de Dirección de IAG. Estas políticas han sido aprobadas por el Consejo de Administración.

Para más información sobre las iniciativas de diversidad véase la sección de B.3.

C.4. Marco de gobierno de la cadena de suministro

Normas relevantes: GRI 308-2, GRI 414-2.

Información general

IAG Global Business Services (IAG GBS) ha empezado a colaborar, apoyar y supervisar a sus proveedores para garantizar que todos los productos y servicios que suministran a IAG se sitúen en la senda para alcanzar las cero emisiones netas en 2050.

El equipo de Compras del Grupo de IAG GBS dirige el Programa de sostenibilidad de la cadena de suministro, que tiene cuatro aspectos fundamentales:

- El Código de Conducta de Proveedores (Supplier Code of Conduct, SCoC)
- Análisis de riesgos y evaluaciones de sostenibilidad independientes
- Auditorías de responsabilidad social corporativa (RSC)
- Integración de la sostenibilidad como norma en el proceso de compras

De la idea a la acción en 2022

El Código de Conducta de Proveedores ya se ha compartido con la cadena de suministro actual y se ha integrado en el proceso de alta de nuevos proveedores. Los nuevos proveedores deben suscribir su compromiso de alcanzar cero emisiones netas en 2050 y reconocer la necesidad de

una hoja de ruta, respaldada con planes factibles, para lograr dicho objetivo.

IAG GBS también colabora con EcoVadis, líder del mercado en calificación de sostenibilidad de empresas, para evaluar a los proveedores a través de un conjunto de parámetros medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG).

De esta forma, IAG y sus proveedores cuentan con una referencia para mejorar en materia de ESG, y los proveedores pueden compartirla con sus clientes y otros grupos de interés, lo que refuerza la sostenibilidad de toda la industria.

Como mínimo, IAG exige que sus proveedores ofrezcan un entorno seguro y saludable a sus empleados. La selección de proveedores tiene en cuenta los posibles riesgos sectoriales y geográficos y, cuando resulta necesario, se realizan auditorías de las instalaciones. Estas auditorías corren a cargo de inspectores independientes con experiencia en RSC que aplican la metodología SMETA (SEDEX Members Ethical Trade Audit). En 2022 se llevaron a cabo 32 auditorías.

Todos los proveedores también se someten a un examen anual para la detección de riesgos legales, sociales, medioambientales y financieros. Los Equipos de Compras y de Cumplimiento del Grupo evalúan a todos los proveedores en los que se ha detectado posibles niveles

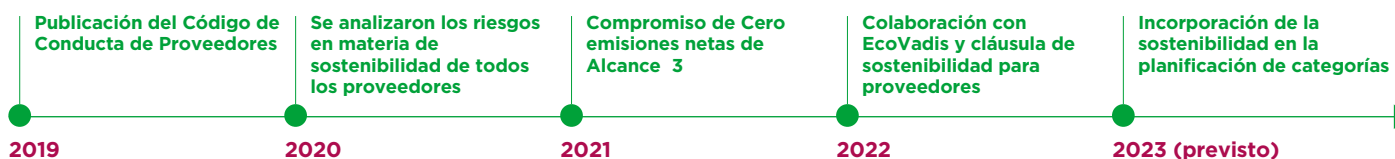
elevados de riesgo y, cuando es necesario, ponen en marcha planes de mitigación de riesgos. Cualquier problema detectado se comunica a los responsables de los riesgos del Grupo para que tomen las medidas conjuntas que resulten adecuadas.

En 2022, IAG GBS incorporó aspectos de sostenibilidad en el funcionamiento diario de la organización e incluyó la sostenibilidad en los objetivos de desempeño para todos los empleados de IAG GBS.

IAG GBS ha verificado la base de proveedores actualmente activa y las relaciones interlínea de las aerolíneas de IAG en Rusia y Bielorrusia para determinar las posibles repercusiones y las medidas a adoptar por las sanciones comerciales impuestas en respuesta a la guerra en Ucrania. Se ha dado seguimiento y apoyo a las compañías operativas de IAG respecto a las medidas de mitigación adoptadas en respuesta a las conclusiones (por ejemplo, cese/bloqueo de los pagos) en coordinación con los Equipos de Cumplimiento correspondientes.

Crear con un futuro sostenible en 2023

IAG GBS prevé evaluar los resultados en materia de sostenibilidad de los proveedores que representen al menos el 80% del gasto total de IAG e incluir los aspectos de sostenibilidad en el proceso de planificación de categorías y medidas adicionales para el proceso de selección y adjudicación de contratos.



Seguimiento de indicadores y avances

	Norma GRI	Frente al año anterior	2022	2021	2020	2019	2018
Número total de proveedores		6%	14.045	13.272	22.947	27.033	nd
Proveedores analizados		6%	14.045	13.272	22.947	18.369	nd
Proveedores con evaluaciones adicionales de cumplimiento	308-2, 414-2	(63%)	557	1.510	1.818	2.912	nd
Proveedores críticos sujetos a una supervisión periódica de riesgos		(6%)	32	34	35	n/a	nd
Auditorías independientes de RSC		7%	32	30	25	28	nd

Riesgo relacionado: Cumplimiento de la sostenibilidad en la cadena de suministro

Descripción del riesgo o de la oportunidad y posible impacto financiero

Medidas de mitigación

Posible incumplimiento del marco de sostenibilidad, derechos humanos o prevención del soborno por parte de un proveedor de IAG, lo que deriva en multas económicas y tiene consecuencias jurídicas, ambientales, sociales o para la reputación.

- Los procedimientos de IAG GBS anteriores, así como integridad, sanciones, programa de diligencia debida de conocimiento de las contrapartes para terceros de alto riesgo
- Marco de gobierno interno sobre la gestión de proveedores para identificar los retos y las medidas de mitigación
- Examen de proveedores utilizando bases de datos de inteligencia empresarial, que hacen un seguimiento activo del estado de los proveedores y advierten de riesgos, incluido el de sostenibilidad

C.5. Marco de gobierno de ética e integridad

Normas relevantes: GRI 102-16/17, 205-1/2/3

Información general

Se espera que todos los consejeros y empleados actúen de forma íntegra y de acuerdo con las leyes de los países en los que llevan a cabo su labor.

El Código de Conducta del Grupo IAG, revisado por última vez en 2019 y aprobado por el Consejo, define las directrices generales que rigen la conducta de todos los consejeros y empleados del Grupo cuando desempeñan sus funciones en sus relaciones comerciales y profesionales. Periódicamente, se realizan actividades de formación y comunicación obligatorias sobre el Código de Conducta dirigidas a consejeros, empleados y terceros para estar siempre al corriente de los principios que rigen la conducta del Grupo y mejorar su comprensión. Esta política se puede encontrar en el sitio web de IAG.

En 2022 se publicó una nueva Política de Denuncia del Grupo y todos los canales del Grupo se han consolidado en un único canal de denuncia. Este servicio se presta a través de EthicsPoint, un proveedor externo independiente, y permite comunicar de forma anónima y confidencial cualquier sospecha de irregularidad.

Este canal está disponible para empleados y proveedores, y la información para acceder al mismo se encuentra publicada en el Código de Conducta y en el Código de Conducta de Proveedores. Si un empleado tiene alguna duda sobre un comportamiento no ético o sobre la integridad organizativa, se le invita a hablar primero con su responsable o con un miembro de los equipos Jurídico, de Cumplimiento o de Recursos Humanos. De igual forma, se recomienda a los proveedores comunicarse con su contacto principal de la compañía pertinente.

IAG no tolerará ningún tipo de represalia contra aquellos que utilicen el canal de denuncia o colaboren en investigaciones resultantes de las denuncias hechas a través de este canal.

Las denuncias recibidas sobre cada compañía operativa son clasificadas por los equipos de Cumplimiento para

remitirlas al área más indicada para su investigación, manteniendo la independencia de este proceso de investigación.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG revisa anualmente la eficacia del canal de denuncia. En esta revisión anual se analiza el volumen de denuncias por categoría; la puntualidad del seguimiento; el proceso y la responsabilidad de seguimiento; los nuevos temas y la experiencia adquirida; y cualesquiera cuestiones planteadas que puedan tener repercusión en los estados financieros, la reputación del Grupo u otras áreas de cumplimiento.

En 2022, las denuncias se referían a cuestiones relacionadas con asuntos laborales (64%), conductas deshonestas/reputación (29%), salud y seguridad (6%) y asuntos regulatorios (1%). Se procedió al seguimiento y la investigación de todas las denuncias cuando resultó pertinente y no se identificó ningún caso grave.

Cuestiones relativas a la lucha contra la corrupción y el blanqueo de capitales

IAG y sus compañías operativas no toleran ninguna forma de soborno o corrupción. Esta postura se refleja claramente en el Código de Conducta y las políticas del Grupo, que están a disposición de todos los consejeros y empleados. En el Código de Conducta de Proveedores también incluye una declaración sobre la política de lucha contra el soborno.

En 2022 se publicó una Política de prevención de la corrupción y el soborno del Grupo. En ella se establecen los requisitos mínimos que se espera cumpla el Grupo, sus consejeros y empleados, y se incluyen las definiciones y consejos sobre sobornos, regalos y atenciones, donativos políticos y con fines benéficos, funcionarios públicos y pagos de facilitación, entre otros.

Cada compañía operativa cuenta con un departamento de cumplimiento encargado de gestionar el programa de prevención de sobornos correspondiente. Los equipos de cumplimiento de todo el Grupo se reúnen periódicamente en grupos coordinadores y de trabajo, al mando de la Directora de Asesoría Jurídica de IAG (General Counsel). Estos equipos llevan a cabo una revisión anual de los riesgos de soborno en las compañías operativas y en el Grupo.

Los riesgos principales identificados para 2022 no variaron con respecto al año anterior y se refieren al uso de terceros, decisiones operativas y comerciales en las que intervienen organismos públicos y al uso indebido de regalos y atenciones. En 2022 no se identificaron infracciones relevantes del cumplimiento, como ya sucedió en 2021.

La formación sobre prevención de los sobornos y la corrupción es obligatoria para todo el personal pertinente de las compañías operativas de IAG, funciones del Grupo y el Consejo. Cada compañía operativa y cada función define sus necesidades de formación, que se determinan a partir de factores como la categoría y las responsabilidades de los empleados.

La formación online revisada para la prevención de sobornos se puso en marcha en todo el Grupo en 2019 y hay que realizarla obligatoriamente cada tres años.

IAG usa procedimientos de diligencia debida externos basados en el riesgo que incluyen exámenes, informes externos, entrevistas y visitas a las empresas, dependiendo del nivel de riesgo que presente el tercero, para identificar, gestionar y mitigar los riesgos potenciales de soborno y corrupción. Se analizan todos los riesgos identificados durante el proceso de debida diligencia y, en caso necesario, se pone en marcha el plan de mitigación correspondiente. Ciertos riesgos pueden resultar en la rescisión de la relación propuesta o existente con la contraparte. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG recibe un informe anual sobre el programa de prevención de los sobornos.

No se interpusieron denuncias por corrupción contra el Grupo y sus compañías operativas en 2022, al igual que en 2021, y la dirección no tiene conocimiento de ninguna causa inminente o problemas latentes.

IAG cuenta con procesos y procedimientos en todo el Grupo, como la gestión e investigación de proveedores, los procedimientos para el conocimiento de las contrapartes y las políticas y controles financieros, que contribuyen a la lucha contra el blanqueo de capitales en el negocio.

	Frente al año anterior	2022	2021	2020	2019	2018
Empleados que realizaron la formación online para la prevención de sobornos	248%	4.880	1.404	1.984	7.933	nd
Denuncias presentadas	54%	252	164	193	nd	nd

C.6. Gestión de riesgos de ESG

Normas relevantes: GRI 102-11, 102-15.
Información general

Los riesgos relacionados con la aviación sostenible y los riesgos relacionados con el personal, la cultura y relaciones laborales se tratan como riesgos principales para IAG.

Estos riesgos se estudian y evalúan en el marco de la Gestión del Riesgo Empresarial (ERM) del Grupo, que se presenta semestralmente a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y anualmente al Consejo. Se puede encontrar más información sobre este marco y los procesos de identificación, evaluación y gestión de los riesgos en la sección sobre Gestión del riesgos y principales factores de riesgo.

Todos los riesgos principales están asociados a las prioridades estratégicas del Grupo, entre las que se encuentra la sostenibilidad medioambiental.

Los riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad, incluidos los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático, también son identificados y evaluados por el equipo de Sostenibilidad del Grupo, junto con el equipo ERM del Grupo, y se presentan a la CPCASO de IAG, al Comité de Dirección y a la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa. Los responsables de riesgos importantes en áreas específicas del negocio desarrollan planes de mitigación y las iniciativas acordadas se incluyen en los planes de negocio de la compañía operativa pertinente.

Los riesgos relacionados con el personal, la cultura y las relaciones laborales los gestionan las compañías operativas del Grupo y, cuando es necesario, reciben asesoramiento del Grupo.

Impacto en las operaciones y la estrategia

Las evaluaciones de los riesgos de sostenibilidad han fundamentado decisiones específicas relacionadas con las operaciones y la estrategia de negocio, e IAG destina importantes recursos a la gestión de los riesgos medioambientales. He aquí algunos ejemplos:

- En 2018, el análisis de escenarios acorde con el TCFD señaló la necesidad de tomar medidas más ambiciosas en relación con el cambio climático, lo que contribuyó en 2019 a la decisión de diseñar y adoptar la estrategia Flightpath Net Zero para alcanzar las cero emisiones netas en 2050, con la que la que IAG se sitúa a la vanguardia del sector.
- En 2021, IAG fijó un nuevo objetivo de alcanzar las cero emisiones netas de Alcance 3 para 2050, e IAG GBS designó a EcoVadis para realizar un seguimiento del desempeño en materia de sostenibilidad dentro la cadena de suministro y mitigar los riesgos de sostenibilidad relacionados con esta.
- En 2022, IAG amplió su compromiso de invertir en el desarrollo, producción y suministro de SAF de los 400 millones de dólares iniciales hasta el equivalente a USD865 millones, basado en los precios previsibles de la energía, con el fin de gestionar los riesgos relacionados con las políticas climáticas y aprovechar las oportunidades relacionadas con la energía.

IAG tiene el firme compromiso de mitigar los impactos de riesgos que presenten resultados inciertos, pero potencialmente negativos para el medio ambiente o las personas, en caso de materializarse. A tal fin, IAG adopta medidas preventivas para mitigar estos riesgos, un enfoque conocido como el principio de precaución. Por ejemplo, el principio de precaución se aplica a la planificación de las operaciones y al desarrollo y lanzamiento de nuevos servicios, integrando consideraciones climáticas en los planes de negocio trienales y en las previsiones financieras anuales, y adecuando las actividades a la estrategia Flightpath Net Zero.

IAG también gestiona los riesgos mediante sistemas de gestión medioambiental conformes con la ISO-14001 y prevé que todos los impactos medioambientales importantes en el 100% de las operaciones estén cubiertos por el programa de gestión medioambiental de la IATA (IEnvA) a finales de 2023.

IEnvA es la versión para el sector de la aviación comercial de la ISO 140001, la norma internacional sobre sistemas de gestión ambiental. IEnvA se ha adecuado específicamente a las aerolíneas y es totalmente compatible con la certificación de la Organización Internacional de Normalización (ISO).

Vueling consiguió la certificación IEnvA completa en 2022. British Airways y Aer Lingus ya han conseguido la certificación parcial (Fase 1) e Iberia espera obtener la certificación completa en 2023.

En cuanto a la cantidad de provisiones y avales para riesgos medioambientales, IAG no contrata ningún seguro específico para cubrir los riesgos medioambientales.

Riesgo relacionado: Cumplimiento de la regulación medioambiental

Descripción del riesgo y posibles impactos financieros	Medidas de mitigación
Una infracción involuntaria de los requisitos de cumplimiento relacionados con los informes ESG, las emisiones o la gestión de residuos, u otras cuestiones medioambientales, que dé lugar a multas y posibles perjuicios para la reputación.	• Reforzar el marco de gobierno de la sostenibilidad, con revisiones de la información anual que se divulga, a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento • Marco de gobierno interno, formación y atribución de responsabilidad por las obligaciones de cumplimiento ambiental • Trabajar para conseguir la certificación IEnvA para mejorar los procesos de cumplimiento interno

C.7.1. Gestión de informes y datos

La totalidad del contenido 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 las normas ISAE30002 (revisadas)¹. El cumplimiento de los marcos y normas específicos se enumera bajo los encabezamientos de cada sección.

IAG cumple las normas actuales y nuevas en materia de informes de sostenibilidad.

A este respecto, cabe citar las obligaciones derivadas de la Directiva 2014/95/UE sobre la divulgación de información no financiera y su transposición en el Reino Unido y España, el reglamento de Información Simplificada sobre Energía y Emisiones de Carbono (SECR) del Reino Unido de 2018, y el Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera relacionada con el Clima (TCFD) y el Reglamento de Taxonomía de la UE (2020/852).

IAG se atiene a las normas GRI específicas basadas en el cumplimiento de la ley española 11/2018. Cuando la adecuación a las normas de la GRI no fue posible, se utilizaron y se describieron otras normas congruentes con las directrices para el sector de las aerolíneas o con marcos internos.

Los datos sobre emisiones de nuestros vuelos intraeuropeos son objeto de verificación independiente antes de que transcurran seis meses desde el final del ejercicio para verificar la conformidad con el Régimen de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea y Reino Unido (ETS) y, para todos nuestros vuelos, con el plan CORSIA de las Naciones Unidas. Cualquier cambio importante en los indicadores clave aparece destacado en los futuros Informes anuales.

IAG también va más allá de los requisitos normativos y adecúa voluntariamente sus informes de sostenibilidad a las directrices del Consejo de Normas de Contabilidad sobre Sostenibilidad (SASB), a la Guía de elaboración de informes de aerolíneas de la IATA, a las normas GRI para asuntos materiales y a los criterios de las agencias externas de calificaciones ESG. IAG colaboró con la IATA y la Iniciativa de Global Reporting (GRI) para la elaboración de esta guía.

El alcance de los datos sobre desempeño medioambiental contenidos en este informe incluye todas las aerolíneas, filiales y operaciones de carga de IAG sobre las que IAG tiene control operativo. Se han aplicado algunas excepciones para unidades de negocio no relevantes y estas se indican claramente con su correspondiente justificación.

El alcance de los datos sobre los empleados y la ética y la integridad incluye a todas las compañías operativas y funciones de apoyo de IAG. Se han aplicado algunas excepciones y estas se indican claramente con su correspondiente justificación.

El alcance del informe sobre derechos humanos y formas de esclavitud moderna es tal como se indica anteriormente e incluye datos de todos los proveedores de la cadena de suministro de IAG.

En casos específicos en los que no se disponía de datos del conjunto del año se emplearon estimaciones formuladas a partir de previsiones de actividad y datos de meses anteriores. Se cuenta con mecanismos internos de gobierno para garantizar que todas las estimaciones formuladas sean robustas. Cualquier reexpresión referida al ejercicio anterior se indica al lado del indicador correspondiente junto con una explicación de las razones.

C.7.2. Armonización con las normas GRI y SASB

Clave: **Verde** es GRI CORE

Sección de sostenibilidad	Subsección de sostenibilidad	GRI	SASB
A.1. Planeta - cambio climático	A.1.3. Indicadores y avances	305-1/2/3/4/5, 301-1, 302-1	TR-AL-110a.1.
	A.1.4. Iniciativas para reducir las emisiones	305-5	TR-AL-110a.2.
	A.1.7. Diálogo con grupos de interés	102-13/-43/-44	
A.2. Planeta - temas generales	A.2.1. Residuos	306-1/-2/-3 (2020)	
	A.2.2. Contaminación acústica y calidad del aire	305-7	
B. Personas y prosperidad	B.2. Indicadores de la plantilla	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 organizaciones benéficas	102-13 , 201-1	
	C.2. Marcos de gobierno	102-46/-48	
C. Principios del marco de gobierno de la sostenibilidad	C.3. Marco de gobierno de la plantilla	403-4, 408-1, 409-1	
	C.4. Marco de gobierno 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 de riesgos de ESG	102-11 , 102-15	

¹ ISAE3000 es la norma de aseguramiento para las auditorías de cumplimiento, sostenibilidad y externalización, emitida por la Federación Internacional de Contables (IFAC, por sus siglas en inglés).

Gestionar el riesgo para proteger el negocio y apoyar el cambio sostenible

Agilidad en la Gestión del Riesgo Empresarial (ERM)

El marco de ERM del Grupo continúa adaptándose y evolucionando en consonancia con las necesidades del negocio y de nuestros grupos de interés. Esto permite al Grupo y a sus compañías tanto responder a los cambios en el entorno de riesgos externos como apoyar el ritmo y la escala de la transformación del negocio para lograr un cambio sostenible.

Durante el año, el Grupo revisó el panorama macroeconómico y geopolítico para identificar riesgos emergentes y sus consecuencias para los riesgos principales actuales, así como cambios en los riesgos de competencia y de mercado, especialmente aquellos que podrían afectar a la resiliencia operativa. Al seguir desarrollando la evaluación realizada por el Grupo sobre las interdependencias de los riesgos, planificar el escenario para cuantificar el impacto de los riesgos bajo diferentes combinaciones y supuestos, y considerar los riesgos dentro del entorno de riesgos del Grupo que hayan aumentado, debido a factores externos o a consecuencia de decisiones tomadas por el Grupo, el Consejo y el equipo directivo están mejor informados y pueden reaccionar con mayor rapidez. Cuando ha sido necesario tomar más medidas, 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 asumirllos dentro de la tolerancia al riesgo determinada por el Grupo.

Las nuevas directrices de los reguladores y los inversores se revisan de forma constante y se buscan buenas prácticas de otras fuentes de gestión de riesgos.

Riesgos emergentes y amenazas a largo plazo

Se tienen en consideración los riesgos emergentes y las amenazas a más largo plazo que podría afrontar el Grupo o la industria. Cuando se identifican riesgos emergentes, se monitorizan dentro del marco general, asignándoles la etiqueta de "bajo vigilancia", hasta que se considera que han dejado de plantear una amenaza potencial para el negocio o cuando puede llevarse a cabo una valoración de su impacto a dos o tres años vista y pueden desplegarse medidas de mitigación apropiadas, o bien cuando el riesgo se convierte en un riesgo principal. También se consideraron y analizaron otros riesgos de impacto alto y poco probables.

Política y marco de ERM

El Marco de Gestión del Riesgo Empresarial está definido en la política de ERM, que ha sido aprobada por el Consejo. Este proceso integral y esta metodología de gestión del riesgo garantizan una identificación clara y una evaluación profunda de los riesgos a los que se enfrenta el Grupo, incluidos los emergentes. El marco de gestión del riesgo está integrado en todos los negocios del Grupo. Los riesgos empresariales se definen como cualquier riesgo que podría afectar al Plan de Negocio Estratégico a tres años ("el plan"). Los riesgos se evalúan y, si el impacto supera un cierto umbral, se representan en un mapa de riesgos empresariales, en función de la probabilidad y el impacto. Se tienen en consideración los cambios en la velocidad del impacto potencial. Asimismo, se tienen en cuenta los riesgos en eventos combinados en los que podrían producirse varios riesgos de manera simultánea. Este proceso lo dirige el Comité de Dirección, con apoyo de la función de ERM.

El Grupo considera los riesgos para el plan en el corto plazo durante un periodo de hasta dos años; a medio plazo, de tres a cinco años; y a más largo plazo, más allá de cinco años.

Los resultados del riesgo se cuantifican como el posible impacto en efectivo que sufriría el plan a lo largo de dos años. Algunas de las consideraciones no financieras son los compromisos de sostenibilidad del Grupo, la posibilidad de que se endurezca la supervisión de los reguladores y los perjuicios para la confianza de los clientes y los empleados que puedan afectar a la marca y al precio de la acción del Grupo.

Se documentan los principales controles y medidas de mitigación y se elaboran planes de respuesta adecuados. Cuando los tratamientos de los riesgos requieren tiempo para su implantación se evalúan medidas de mitigación a corto plazo y el plazo de mitigación del riesgo y se debate y acuerda la consiguiente aceptación del riesgo. Cada riesgo principal se somete a la debida supervisión por parte del Comité de Dirección.

Los mapas de riesgos de cada compañía operadora y función central son objeto de revisión por parte del Comité de Dirección o del equipo responsable de la función de cada compañía operadora.

Cuando las compañías operadoras dependen de otras partes del Grupo para la prestación de servicios, los riesgos se recogen adecuadamente en los mapas de riesgo para despejar cualquier duda sobre la responsabilidad.

La función de ERM también trabaja con otras áreas de cumplimiento normativo o funciones corporativas, como Relaciones Institucionales, Relaciones con Inversores, Asesoría Jurídica y Sostenibilidad, recurriendo a sus marcos y evaluaciones cuando resulta apropiado.

A escala de Grupo, los riesgos clave de las compañías operadoras, junto con los riesgos de tipo general del Grupo, se mantienen en un mapa de riesgos del Grupo.

Tolerancia al riesgo

LAG dispone de un marco de tolerancia al riesgo que incluye declaraciones que informan al negocio, tanto cualitativa como cuantitativamente, sobre la tolerancia del Consejo ante determinados riesgos. Cada una de las declaraciones sobre deseo de asunción de riesgo se aplica a todo el Grupo o a un conjunto específico de programas, iniciativas o actividades en el seno del Grupo. El marco se mantuvo en funcionamiento durante todo el año y el Consejo evaluó la tolerancia al riesgo estipulada en todas las declaraciones al cierre del primer semestre y al cierre del año, atendiendo a los resultados del Grupo y al grado previsto de consecución de las prioridades e iniciativas del plan de negocio estratégico aprobado por el Consejo. El Consejo pudo apreciar con satisfacción que el Grupo siguió desarrollando y ejecutando iniciativas según lo previsto a lo largo de 2022 para mitigar los riesgos de acuerdo con lo contenido en sus declaraciones, o bien que se abordaron las medidas adicionales de mitigación de los riesgos a medida que fueron surgiendo.

El marco de tolerancia al riesgo se sometió a revisión y se implementará un marco nuevo en 2023. Esto permitirá el establecimiento de tolerancias de forma más dinámica a lo largo del periodo del plan de negocio. El marco también permitirá tener en consideración ajustes para asignar prioridades adecuadamente a las distintas iniciativas a fin de buscar oportunidades y gestionar el riesgo dentro de las tolerancias al riesgo definidas. El nuevo marco está alineado con la estrategia del Grupo aprobada por el Consejo en 2022, que establece el nivel de ambición e inversión durante el periodo del plan de negocio.

Análisis de viabilidad

El análisis que realiza el Consejo sobre la viabilidad del Grupo se basa directamente en la información contenida en el marco de ERM. Al final de este informe se puede encontrar información detallada sobre nuestro enfoque, la modelación de escenarios y el análisis de viabilidad.

Funciones y responsabilidades de gestión de riesgos



Función de Gestión del Riesgo Empresarial

La función de Gestión del Riesgo Empresarial presta apoyo a todo el Grupo para garantizar que los procesos de gestión de riesgos estén debidamente integrados y se apliquen de forma coherente, además de trabajar con el equipo directivo para identificar riesgos, cuestionar las evaluaciones y reforzar la cultura del riesgo en todo el Grupo. Esta función proporciona orientación sobre la gestión del riesgo empresarial y comparte las prácticas recomendadas en todo el Grupo y sus compañías operativas, manteniéndolas informadas de cualquier novedad regulatoria relacionada con el riesgo. La función es responsable de garantizar que el marco de Gestión del Riesgo Empresarial siga siendo ágil y responda a las necesidades del negocio y de sus grupos de interés.

Resumen del año

El entorno altamente regulado y competitivo, unido a la complejidad operativa de cada una de nuestras compañías, expone al Grupo a una serie de riesgos.

La exposición del Grupo al entorno de riesgos externos y las deficiencias en la resiliencia de la cadena de suministro del sector de la aviación y el impacto de la inflación, combinados con una ambiciosa agenda de transformación y cambio, han exigido evaluar cómo estaban evolucionando los riesgos y cómo estaban respondiendo a las medidas de mitigación.

Con el regreso de las operaciones al reabrirse los mercados, el Grupo ha revisado la situación macroeconómica y geopolítica para identificar riesgos emergentes y sus consecuencias para los riesgos principales actuales.

El Grupo también ha considerado la resiliencia operativa, los cambios en los riesgos de la competencia y el estado de los mercados financieros y el acceso a la financiación, las personas y la cultura en todo el Grupo, así como la satisfacción y la confianza de los clientes. La incertidumbre macroeconómica y los efectos sobre la inflación, los tipos de interés y los tipos de cambio se han reflejado en las principales evaluaciones de riesgos. El equipo directivo sigue trabajando para mitigar estos riesgos a todos los niveles del negocio e invirtiendo para reforzar la resiliencia, sin perder de vista que estos eventos de riesgo no pueden planificarse fácilmente y que las medidas de mitigación tienen un carácter más reactivo.

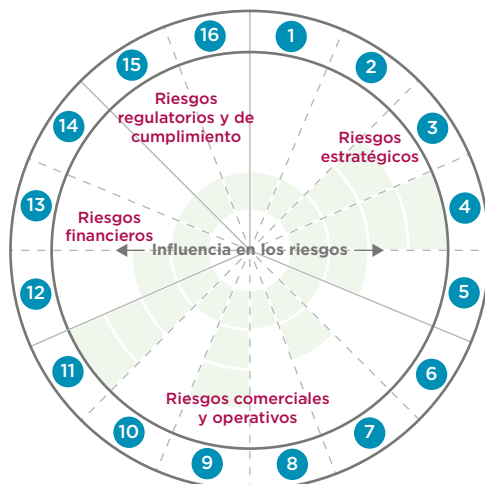
Las medidas empresariales aplicadas por el equipo directivo que mitigan o reducen de

forma efectiva el riesgo están recogidas en el plan de negocio y los escenarios relacionados más recientes del Grupo.

A lo largo del año no se identificaron nuevos riesgos principales a través de los debates sobre riesgos. Se reconsideró un riesgo en el marco de las revisiones realizadas y se reformuló como "Resiliencia operativa" frente a "Evento que causó una alteración significativa en la red", para reconocer que el riesgo para la resiliencia operativa del negocio puede derivar de múltiples eventos combinados con un impacto notable en la red y los clientes, y que estos pueden ser más importantes para el Grupo cuando persisten durante un periodo más prolongado en comparación con que los eventos puntuales.

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

Grupos de interés



Vínculo con riesgos principales



Prioridades estratégicas



Tendencia del riesgo



Consideración en los escenarios de análisis de viabilidad



Riesgo principal	Prioridades estratégicas	Grupos de interés involucrados	Tendencia del riesgo		Escenario de viabilidad
			2022	2021	
Estratégicos					
1 Confianza de los clientes en la marca Director de Estrategia					2
2 Panorama de la competencia Director de Estrategia					1 2
3 Terceros fundamentales dentro de la cadena de suministro Director de Transformación					2
4 Entorno económico, político y regulatorio Director de Estrategia/Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad					1
5 Aviación sostenible Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad					2 4
Comerciales y operativos					
6 Ciberataques y seguridad de los datos Director de Información del Grupo					3
7 Sistemas e infraestructuras de TI Director de Información del Grupo/Director de Transformación					3
8 Resiliencia operativa Director de Estrategia/Consejeros delegados de las compañías operativas					1 2 3
9 Personal, cultura y relaciones laborales Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad/Consejeros delegados de las compañías operativas					2
10 Incidentes de seguridad Consejeros delegados de las compañías operativas					
11 Transformación y cambio Director de Transformación					2
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

Agrupamos nuestros riesgos en cuatro categorías: estratégicos, comerciales y operativos, financieros (incluidos fiscales y de tesorería) y de cumplimiento y regulatorios.

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

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

Se exponen, además, las respuestas adicionales clave puestas en práctica por la dirección en el negocio.

Esta lista no pretende ser exhaustiva, pero sí recoge aquellos riesgos que el Consejo y el Comité de Dirección consideran que tienen más probabilidades de afectar de forma sustancial al Grupo.

Estratégicos

1 Confianza de los clientes en la marca

Director de Estrategia

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022 2021



Escenario de viabilidad



Estado La capacidad del Grupo para captar y asegurar reservas y, por lo tanto, generar ingresos depende de la percepción de los clientes y su afinidad con las marcas de las aerolíneas del Grupo, y de la reputación de servicio al cliente y valor añadido de estas. Las marcas de las aerolíneas del Grupo son, y seguirán siendo, vulnerables a una publicidad negativa sobre sucesos que afecten a sus operaciones y al servicio de atención al cliente. La fiabilidad, incluida la puntualidad, es un elemento clave de las marcas y la experiencia de cada cliente. Cuando los clientes se vieron afectados por problemas de resiliencia operativa durante el año, todas las aerolíneas trabajaron directamente con sus clientes para resolver los problemas y procurar, cuando fue posible, que pudieran llevar a cabo sus planes de viaje. IAG sigue haciendo hincapié en reforzar su orientación al cliente para velar por que sus compañías operadoras sigan adaptando y focalizando sus modelos de negocio a fin de cumplir las cambiantes expectativas de sus clientes. La percepción de los clientes sobre los viajes y sus expectativas cuando viajan están íntimamente ligadas a la salud de la marca. La capacidad de adaptación y el compromiso de nuestros empleados, como embajadores del servicio al cliente que ofrecen excelencia, son esenciales para preservar la confianza en la marca y la confianza de los clientes.

Descripción del riesgo

La erosión de la confianza de los clientes en la marca a causa de un servicio deficiente o una falta de fiabilidad en las operaciones puede comprometer la posición de liderazgo del Grupo con los clientes y, en última instancia, afectar a nuestros ingresos y rentabilidad futuros.

Si el Grupo no satisface las expectativas de sus clientes y no se compromete de forma efectiva a mantener su vínculo emocional, puede ocurrir que el Grupo tenga que hacer frente a una erosión de la marca y a la pérdida de cuota de mercado.

No estar a la altura de las expectativas de los clientes en materia de sostenibilidad, y el impacto del Grupo en sus grupos de interés y la sociedad, podrían afectar al Grupo y a sus marcas.

Relevancia estratégica

- Las marcas del Grupo se encuentran bien posicionadas en sus respectivos mercados para hacer realidad sus propuestas al cliente y generar valor comercial. Cualquier cambio en las preferencias de contacto o viaje de los clientes podría repercutir en los resultados financieros del Grupo.
- IAG seguirá centrándose en las propuestas para sus clientes a fin de garantizar su competitividad en los ámbitos que estime prioritarios desde el punto de vista de la demanda y en asegurar que esta se adapta a los cambios en las expectativas de los clientes.
- El Grupo conoce los factores clave para mejorar la percepción de la marca y la satisfacción en cada una de las marcas de sus compañías operadoras.

Medidas de mitigación

- La revisión de la cartera de marcas abarca todas las aerolíneas de IAG.
- Se han identificado las iniciativas de marca correspondientes a cada compañía operadora y estas son conformes al plan.
- La inversión en productos para mejorar la experiencia del cliente favorece las propuestas de marca y está recogida en el plan.
- Todas las aerolíneas registran y comunican a IAG su *Net Promoter Score* (NPS) para cuantificar la satisfacción del cliente.
- El Grupo de Seguimiento de Clientes de IAG se reúne mensualmente y comparte iniciativas.
- Se han implementado protocolos de higiene y de viaje en todas las aerolíneas del Grupo para incorporar los requisitos reglamentarios derivados de la pandemia de COVID-19.
- Herramientas mejoradas de gestión de las disrupciones en las aerolíneas para permitir a los clientes gestionar sus preferencias de viaje.
- Mayor flexibilidad en las políticas de reserva de las aerolíneas.
- Más atención a la experiencia global del cliente, desde la búsqueda de vuelos hasta la llegada y la recogida del equipaje.
- La estrategia de fidelización global del Grupo potencia la fidelidad del cliente con las aerolíneas de IAG.
- El énfasis del Grupo en la sostenibilidad y la aviación sostenible, incluida la estrategia sobre cambio climático de IAG para alcanzar el objetivo de cero emisiones netas de carbono en 2050.
- Un sólido proceso de análisis de cartera para determinar las inversiones adecuadas en todo el Grupo.
- El Director de Información y el Director de Transformación del Grupo son miembros del Comité de Dirección de IAG.
- Más atención a los comentarios de los clientes.

Estratégicos

2 Panorama de la competencia

Director de Estrategia

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022



Escenario de viabilidad



Estado La recuperación de la demanda durante el año ha permitido un regreso sustancial de la capacidad en el mercado. Siguen evaluándose los efectos distorsionadores de los estímulos de los gobiernos y las ayudas públicas específicas para la aviación en el panorama de la competencia, incluidos los provistos en respuesta a la pandemia de COVID-19. El Grupo está invirtiendo en flota y productos nuevos para mantener su posición competitiva en los mercados en que operan sus aerolíneas.

IAG adquirió el 20% de Air Europa convirtiendo su préstamo convertible en agosto de 2022, y ha acordado la adquisición del 80% restante a 23 de febrero de 2023, sujeto a las aprobaciones regulatorias pertinentes.

Encontrará más información en la sección de Análisis financiero.

El Grupo continúa con su labor de concienciación sobre los efectos negativos de las políticas gubernamentales sobre la aviación o asimetría de políticas, como el aumento de los impuestos sobre vuelos comerciales (*Air Passenger Duty*, APD).

Descripción del riesgo

Un aumento de la capacidad de los competidores superior al aumento de la demanda podría afectar significativamente a los márgenes.

La quiebra de cualquiera de nuestros socios de negocio conjunto podría lastrar las operaciones y los resultados financieros de las aerolíneas del Grupo.

Algunos de los mercados en los que el Grupo opera continúan estando regulados por los Estados, que en algunos casos controlan la capacidad o restringen la entrada al mercado. Los cambios en esas restricciones pueden tener un impacto negativo en los márgenes.

Relevancia estratégica

- Los mercados en los que el Grupo opera son altamente competitivos. El Grupo se enfrenta a competencia directa en sus rutas, así como a la de vuelos indirectos, servicios chárter y otras formas de transporte. Algunos competidores tienen otras ventajas competitivas, como apoyo estatal o protección frente a insolvencia.
- La regulación de la industria aérea cubre muchas de las actividades del Grupo, como los derechos de vuelo de las rutas, los derechos de aterrizaje, las tasas de salida, la seguridad y los controles medioambientales. La capacidad del Grupo para ajustarse a los cambios reglamentarios e influir en ellos es clave para mantener sus resultados operativos y financieros.

Medidas de mitigación

- El Comité de Dirección de IAG se reúne semanalmente y lleva a cabo revisiones operativas periódicas específicas de cada compañía.
- El Consejo discute la estrategia a lo largo del año y dedica dos días a realizar una revisión detallada de los planes estratégicos del Grupo.
- El área de estrategia del Grupo da apoyo al Comité de Dirección identificando dónde pueden asignarse recursos para explotar oportunidades y acelerar el cambio.
- Los departamentos y los sistemas destinados a la gestión de ingresos de las aerolíneas optimizan el rendimiento y la cuota de mercado a través de actividades de fijación de precios y gestión de inventario. Se dispusieron procesos y revisiones adicionales que permitieron un análisis diario y semanal de las rutas, en función de las necesidades, para responder antes los rápidos cambios en el entorno a consecuencia de las medidas de las autoridades.
- El Grupo mantiene un riguroso control de costes y la inversión en productos específicos para seguir siendo competitivo. La función de Compras del Grupo revisa todos los contratos esenciales.
- Las aerolíneas del Grupo están centradas en el cliente y en la resiliencia operativa.
- La cartera de marcas ofrece flexibilidad al poder incrementar la capacidad en poco tiempo según las necesidades.
- El Comité de Dirección de IAG revisa de forma regular la cuota de mercado y los resultados comerciales de los acuerdos de negocio conjunto.
- Las aerolíneas del Grupo revisan sus relaciones con socios comerciales con el apoyo del área de estrategia del Grupo, cuando procede.
- El Departamento de Relaciones Institucionales del Grupo lleva a cabo un seguimiento de las iniciativas públicas, representa los intereses del Grupo y prevé cambios probables de leyes y reglamentos.

Estratégicos

3 Terceros fundamentales dentro de la cadena de suministro

Director de Transformación

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022 2021



Escenario de viabilidad



Estado El sector de la aviación se vio afectado por la disrupción en las cadenas de suministro globales, lo cual tuvo impacto en las entregas de aeronaves, la disponibilidad de los componentes, la disponibilidad de recursos, y/o la amenaza de huelga de los trabajadores y los servicios aeroportuarios como la Policía de Fronteras. También se vio afectado por el entorno de alta inflación, que incrementó los costes. La escasez de personal operativo en *hubs* y aeropuertos exigió ajustes de la capacidad, incluida la gestión del impacto que tuvo en los clientes y las operaciones de British Airways la decisión del Aeropuerto de Londres Heathrow de limitar el número de pasajeros durante el verano de 2022. El Grupo evaluó proactivamente sus programaciones para asegurarse de que los clientes recibían avisos con suficiente antelación sobre cualquier cambio en sus planes de vuelo cuando fuera posible y dentro del control de nuestras aerolíneas. Se tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas por las disrupciones ocurridas durante el verano y se implementaron medidas para mejorar la resiliencia. El Grupo sigue trabajando con todos los proveedores esenciales para entender cualquier posible disrupción de sus cadenas de suministro a causa de una escasez de recursos disponibles o retrasos en la producción que pudieran demorar la disponibilidad de nuevos aviones, motores o bienes o servicios esenciales, en algunos lugares. Eso provocó que aumentaran los costes para garantizar dichos servicios. Se prestó más atención a proveedores clave, dado que el entorno de inflación estaba afectando a los salarios y al coste de los bienes, para conocer cualquier impacto en la continuidad comercial u operativa.

El Grupo sigue presionando y trabajando para sensibilizar sobre los efectos negativos de las restricciones de *air traffic control* (ATC) del espacio aéreo y las incidencias con motivo de las huelgas del control del tráfico para el sector de la aviación y las economías europeas, principalmente con la recuperación de la capacidad y el cierre continuado del espacio aéreo ruso. El Grupo depende del suministro de infraestructuras aeroportuarias y está condicionado por la puntualidad en la entrega de instalaciones adecuadas. El Grupo sigue oponiéndose a los incrementos desproporcionados de las tasas aeroportuarias, especialmente en Londres Heathrow.

Descripción del riesgo

IAG depende de la incorporación puntual de nuevas aeronaves y de las prestaciones de los motores de las aeronaves para mejorar la eficiencia y la resiliencia operativas y cumplir con los compromisos del programa de sostenibilidad del Grupo.

IAG depende de la finalización puntual y según el presupuesto de los cambios en las infraestructuras, en especial, en aeropuertos clave.

IAG depende de la resiliencia de las operaciones de los servicios de control del tráfico aéreo para garantizar que sus operaciones de vuelo se llevan a cabo según la programación.

IAG depende del desempeño y los costes de proveedores externos clave que prestan servicios a nuestros clientes y al Grupo, como gestores aeroportuarios, control de aduanas y empresas de catering. Los incrementos de los costes o las situaciones en las que los proveedores se enfrenten a tensiones financieras o reestructuraciones que les impidan seguir prestando servicios podrían afectar a las operaciones del Grupo.

IAG depende de la disponibilidad y la fabricación de combustibles alternativos para cumplir con sus compromisos en materia de emisiones de carbono. Para ello podría ser necesario realizar inversiones en infraestructuras en los mercados en los que el Grupo opera.

Relevancia estratégica

- Cualquier servicio o activo que un proveedor crítico preste o proporcione por debajo de un nivel óptimo puede incidir en los resultados operativos y financieros de las aerolíneas del Grupo, así como traducirse en interrupciones del servicio para nuestros clientes y perjuicios para nuestra marca y reputación.
- Las decisiones relativas a infraestructuras o los cambios de las políticas de los gobiernos, los reguladores u otros organismos podrían afectar a las operaciones, pero se encuentran fuera del control del Grupo.
- Las pistas del aeropuerto de Londres Heathrow están al límite de su capacidad.
- Un aumento descontrolado del coste de ampliación previsto podría traducirse en un aumento de las tasas de aterrizaje.
- Las tasas aeroportuarias suponen un importante coste operativo para las aerolíneas y afectan a sus operaciones.
- Las presiones inflacionistas sobre los costes en la cadena de suministro podrían aumentar el coste de los viajes.

Medidas de mitigación

- El Grupo mitiga, en la medida de lo posible, los riesgos relativos a las prestaciones de los motores y la flota, incluidos los retrasos en los vuelos y niveles inaceptables de emisiones de carbono, trabajando estrechamente con los fabricantes de motores y flota, y manteniendo la flexibilidad con los requisitos de retirada de las aeronaves actuales.
- El Grupo participa en las revisiones de los reguladores sobre los precios de los proveedores, como la revisión periódica que realiza la Autoridad de Aviación Civil del Reino Unido sobre las tasas aplicables en los aeropuertos de Londres Heathrow y Londres Gatwick.
- El Grupo es parte activa tanto en el ámbito de las políticas de la UE como en el de las consultas con los aeropuertos cubiertos por la Directiva relativa a las tasas aeroportuarias de la UE.
- El Grupo trabaja activamente con sus proveedores para garantizar que se mantienen las operaciones y se comprende la repercusión sobre sus negocios, implantando medidas de mitigación allí donde es necesario y minimizando la inflación.
- La función de Compras del Grupo supervisa todos los contratos esenciales en los negocios del Grupo.
- Cuando resulta viable, también se identifican proveedores alternativos.
- Iniciativas de transformación para neutralizar la inflación.

Estratégicos

4 Entorno económico, político y regulatorio

Director de Estrategia
Directora de Personal, Asuntos
Corporativos y Sostenibilidad

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022 2021



Escenario de viabilidad



Estado El impacto económico de la escasez de energía y el aumento de los costes salariales y de las materias primas provocaron una inflación importante y ensombrecieron las perspectivas económicas. El Grupo está revisando minuciosamente el impacto de la inflación salarial y de los proveedores en los márgenes y en la demanda de los clientes. El Grupo seguirá ajustando en consecuencia sus planes de capacidad en el futuro, preservando la flexibilidad para adaptarlos cuando sea necesario y posible.

La aerolíneas del Grupo utilizaron las suspensiones temporales de las normas relativas a las franjas horarias (*slots*) concedidas por los organismos reguladores en 2022. Los efectos y consecuencias de la pandemia continuaron en 2022, como la apertura gradual de China y las restricciones aún vigentes que deben cumplirse en algunos países con diversos grados de complejidad operativa de pasajeros y aerolíneas.

Se realiza un seguimiento de las tendencias macroeconómicas más amplias, como una posible recesión económica, el tono del diálogo entre Estados Unidos, Rusia y China y entre la UE y el Reino Unido, que pueden influir en los mercados y dar lugar a la imposición de políticas erróneas o aranceles. El auge de los nacionalismos y su posible impacto sobre el Grupo también es objeto de seguimiento. Recientemente se han registrado interrupciones en las cadenas de suministro en muchos mercados y el grado de interrupción y sus posibles efectos se consideran en todo el Grupo. El Grupo también tiene en cuenta los cambios de gobierno en mercados clave y las implicaciones para el comercio, la respectiva salud económica y cómo se ve la industria de la aviación en cada país. Se esperan elecciones en Reino Unido, Irlanda, España y Estados Unidos a lo largo de los dos próximos años.

Se realiza un seguimiento durante todo el año de las novedades en las relaciones internacionales relevantes, en particular aquellas que afectan a acuerdos de servicios aéreos de los que forma parte la UE o el Reino Unido, y las posiciones de las compañías operadoras de IAG se defienden en colaboración con los gobiernos nacionales. Las tendencias macroeconómicas adicionales o los posibles requisitos derivados del Brexit son objeto de supervisión por parte de la función de Relaciones Institucionales de IAG.

 Encontrará más información en la sección sobre el entorno regulatorio.

Descripción del riesgo

El deterioro de la economía de uno de sus mercados nacionales o de la economía mundial podría tener un impacto sustancial en la posición financiera del Grupo, mientras que las variaciones de los tipos de cambio, los precios de los combustibles y los tipos de interés generan volatilidad.

La incertidumbre o la incapacidad de planificar y responder ante los cambios o desaceleraciones en la economía inciden en las operaciones del Grupo.

Los cambios de gobierno pueden derivar en un cambio del sentimiento hacia la aviación y del acceso a los mercados.

Una asimetría de políticas gubernamentales que afecten a un mercado nacional podría incrementar la carga de regulación y el coste para nuestros pasajeros.

Relevancia estratégica

- IAG sigue siendo sensible a las condiciones políticas y económicas de los mercados a escala mundial, particularmente en los mercados que actúan como *hub*. Todo lo siguiente puede estar influido por cambios políticos y económicos
- Demanda de viajes de negocios y de ocio
- Efectos de la inflación en la base de costes
- Acceso a mercados en el caso de rutas nuevas o existentes
- Niveles de regulación crecientes
- Suministro de productos

Medidas de mitigación

- El Consejo de Administración y el Comité de Dirección analizan las perspectivas financieras y los resultados comerciales del Grupo por medio de los resultados mensuales de actividad, el proceso de planificación financiera y el proceso trimestral de reformulación de las previsiones.
- Las revisiones se utilizan para impulsar los resultados financieros del Grupo a través de la gestión de la capacidad junto con medidas apropiadas de control de los costes, como la relación entre costes fijos y variables, la gestión de las inversiones en inmovilizado y las medidas para mejorar la liquidez.
- Las perspectivas económicas externas, los precios de combustible y los tipos de cambio se tienen muy en cuenta a la hora de desarrollar la estrategia y la planificación, y estas se someten regularmente a la revisión del Comité de Dirección y el Consejo de Administración de IAG como parte de su seguimiento de los resultados del negocio.
- La función de Relaciones Institucionales de IAG lleva a cabo un seguimiento de las iniciativas de los gobiernos, representa los intereses del Grupo y adelanta al Grupo y a sus compañías operadoras información sobre los posibles cambios de las leyes y reglamentos, como por ejemplo la revisión de las normas relativas a la asignación de *slots* en el Reino Unido o UE.
- El Grupo interactúa con sus reguladores, gobiernos y otros representantes políticos y asociaciones sectoriales para ayudar a defender las opiniones y la contribución del Grupo y de la aviación a la sociedad y las economías.

Estratégicos

5 Aviación sostenible

Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo



Escenario de viabilidad



Estado IAG está comprometido a alcanzar un objetivo de cero emisiones netas de carbono en todas sus operaciones y en la cadena de suministro para 2050, además de los objetivos para 2025 y 2030. La función de Compras de Global Business Services (GBS) desempeñará un papel clave para garantizar que se cumple el compromiso relativo a las emisiones de Alcance 3 para el Grupo, siendo las calificaciones de sostenibilidad y las cláusulas de sostenibilidad en los contratos de proveedores aspectos fundamentales en las negociaciones y renovaciones de contratos futuros. IAG también se comprometió con una media de uso de un 10% de combustibles sostenibles de aviación (SAF) en toda la flota para 2030.

En julio de 2021, la UE anunció su paquete de propuestas "Fit for 55". El Grupo continúa modelando los impactos y costes potenciales, lo que incluye la eliminación de la exención fiscal para los combustibles de aviación a partir de 2024, con planes de mitigación incorporados en la planificación financiera y estratégica.

Todas las aerolíneas del Grupo han firmado contratos nuevos para la producción de SAF a fin de cumplir el objetivo del Grupo en la senda hacia la descarbonización. En general, los requisitos de la industria de la aviación exigirán inversiones en infraestructuras en los diferentes mercados para sostener la producción de SAF con vistas a cumplir con las expectativas de los clientes. La disponibilidad de SAF podría verse limitada a medio y largo plazo en los aeropuertos cubiertos por el Grupo cuando los correspondientes mercados no cuenten con objetivos medioambientales o políticas públicas tan estrictos.

IAG fue pionera en la adopción de las directrices del Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera Relacionada con el Clima (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*, TCFD) para los análisis de escenarios y las evaluaciones de riesgos relacionados específicamente con el clima. El Grupo prosigue con su evaluación sobre los riesgos relacionados con el clima verificando y probando las hipótesis actualizadas sobre el crecimiento futuro del negocio, el contexto regulatorio y los precios futuros de las emisiones de carbono. El Grupo también ha incorporado previsiones sobre su impacto climático en los procesos estratégicos de planificación financiera y empresarial, y es resiliente a impactos importantes relacionados con el clima.

Consulte la sección de Riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
Sensibilizar a escala global sobre el cambio climático y sobre cómo las emisiones de carbono afectan a los resultados de las aerolíneas del Grupo cuando los clientes cambian a formas de transporte alternativas o reducen la frecuencia de sus viajes.	IAG tiene el firme compromiso de ser el grupo de aerolíneas líder en materia de sostenibilidad. Por este motivo integra aspectos medioambientales en su estrategia empresarial en todas las instancias y el Grupo emplea su influencia para impulsar el avance en el conjunto del sector.	- Estrategia contra el cambio climático de IAG para alcanzar el objetivo de neutralidad de las emisiones de carbono para 2050. - Los planes de incentivos anuales vinculan los bonus de los directivos a los objetivos de intensidad de carbono para poder cumplir el objetivo de 2025. - Todas las aerolíneas del Grupo tienen plataformas para compensar o mitigar las emisiones de vuelos de pasajeros a lo largo del tiempo. - British Airways e Iberia tienen préstamos ligados a objetivos de intensidad de carbono para 2025. - Los impactos climáticos están incorporados en los estados financieros, el balance de situación y otra información publicada relevante. - La propuesta para clientes de British Airways respecto a los créditos de renovación de carbono en BA.com ofrece de manera exclusiva compensaciones, eliminaciones o SAF. - Inversión de IAG en SAF y firma de acuerdos por parte de las compañías operadoras en 2022. - El plan de sustitución de la flota prevé la incorporación de aeronaves más eficientes en las emisiones de carbono. - Asociación con EcoVadis para trabajar con IAG GBS a fin de hacer un mejor seguimiento del desempeño en materia de sostenibilidad dentro de la cadena de suministro y mitigar los riesgos de sostenibilidad relacionados con esta. - Colaboración con ZeroAvia para explorar la tecnología de aviones propulsados con hidrógeno. - Participación en CORSIA, el plan de compensación de las emisiones de carbono para la aviación internacional de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), y en los regímenes de comercio de derechos de emisión (ETS) de la UE y el Reino Unido. - Búsqueda de colaboradores y tecnologías potenciales. - Interacción con asociaciones sectoriales en el Reino Unido, en la UE y a nivel global para conformar una política climática efectiva e impulsar el apoyo a soluciones bajas en carbono.
Los nuevos impuestos, la posible eliminación de la exención fiscal del combustible de aviación y el incremento de los derechos de emisión de carbono inciden en la demanda de los viajes en avión. Puede que los clientes decidan reducir sus vuelos.	Nuestros grupos de interés y los inversores potenciales exigen certezas en relación con nuestra agenda de sostenibilidad y podrían vincular sus decisiones de compra, inversión o préstamo a nuestros compromisos y a los avances en el cumplimiento de estos.	
El sector de las aerolíneas está sujeto a unos requisitos regulatorios cada vez mayores, lo que eleva los costes y la complejidad operativa, particularmente con la asimetría de políticas en mercados clave.	Nuestros clientes quieren asegurarse de que nuestras aerolíneas les permiten compensar sus emisiones de vuelos.	
Se cumple con las exigencias de uso de combustibles sostenibles y la demanda excede la oferta o no se dispone de suministros o infraestructuras en los mercados que cubren las aerolíneas del Grupo.		

Comerciales y operativos

6 Ciberataques y seguridad de los datos

Director de Información del Grupo

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022



2021



Escenario de viabilidad



Estado Los riesgos derivados de los ciberataques continúan, ya que los delincuentes tratan de explotar las vulnerabilidades de los sistemas de defensa, sobre todo a través de la ingeniería social y los comportamientos humanos. La amenaza de ataques de *ransomware* contra infraestructuras y servicios críticos aumentó como consecuencia de la guerra en Ucrania y del potencial de ciberataques promovidos por los estados. El Grupo continúa centrando sus esfuerzos en una monitorización apropiada para mitigar el riesgo.

Los regímenes normativos asociados con la seguridad de los datos y las infraestructuras también están aumentando su complejidad, dado que cada organismo regulador aplica un marco y unas directrices de información diferentes. Las aerolíneas del Grupo están sujetas a los requisitos que establece la legislación sobre privacidad, como el RGPD y la *National Information Security Directive* (NISD).

La inversión en sistemas y controles de ciberseguridad continúa según lo previsto, aunque atajar el riesgo también depende de la capacidad comercial y de la entrega de soluciones para abordar la obsolescencia técnica dentro de IAG Tech. Toda la inversión prevista está vinculada a una evaluación de la madurez a nivel del Grupo basada en una referencia estándar líder en la industria. La actividad de migración de los centros de datos a la nube en todas las aerolíneas del Grupo contribuirá a mejorar los controles de seguridad. A medida que el Grupo mejora la seguridad y su madurez, puede entender mejor la rapidez con que cambian los potenciales vectores de ataque y cómo detectarlos.

Descripción del riesgo

El Grupo podría hacer frente a pérdidas financieras, disrupción en las operaciones o la pérdida de la reputación de sus marcas con motivo de un ataque a los sistemas del Grupo por delincuentes, gobiernos extranjeros o hacktivistas.

Si el Grupo no protege convenientemente los datos de los clientes y empleados, podría incumplir las normativas, ser multado y perder la confianza de los clientes.

Los cambios en las prácticas y entornos laborales de los empleados y proveedores externos del Grupo podrían dar lugar a nuevas vulnerabilidades en el entorno de control de la ciberseguridad y los datos.

Relevancia estratégica

- Las amenazas cibernéticas siguen suponiendo un riesgo para todas las organizaciones, incluido el sector aéreo. Quienes recurren a las ciberamenazas, los delincuentes, los gobiernos extranjeros y los hacktivistas tienen la capacidad y la motivación para atacar al sector aéreo con objeto de obtener ganancias económicas o por otras razones políticas o sociales.
- La rápida evolución de este riesgo hace que el Grupo siempre presente cierto grado de vulnerabilidad.

Medidas de mitigación

- El Grupo cuenta con una estrategia de ciberseguridad aprobada por su Consejo que favorece la inversión y la planificación operativa.
- El marco de gestión del riesgo cibernético garantiza que el riesgo se analice en todas las compañías operativas.
- El Consejo de Gobierno Corporativo sobre Seguridad Cibernética evalúa cada trimestre la cartera de proyectos en este área y cada una de las compañías operativas analiza sus propios proyectos cibernéticos con una periodicidad al menos trimestral.
- El Director de Seguridad de la Información de IAG proporciona salvaguardas y experiencia en torno a la estrategia, la política, la formación y las operaciones de seguridad del Grupo.
- Se dispone de herramientas de detección y seguimiento. Los equipos de ingeniería y seguridad para el conjunto del Grupo buscan activamente identificar y responder ante amenazas y vulnerabilidades, por ejemplo, mediante pruebas permanentes de las defensas del Grupo.
- Se emplea información sobre amenazas y monitorización de superficies de ataques externos para analizar los riesgos cibernéticos a los que se enfrenta el Grupo.
- Criterios de referencia externos en relación con la postura en materia de ciberseguridad.
- Se realiza una supervisión de los sistemas críticos y los proveedores para garantizar que el Grupo entiende los datos que tiene en su poder, que estos están seguros y que se cumple la normativa.
- Todas las compañías operativas cuentan con Directores de Protección de Datos, coordinados a través de un Grupo Directivo de Privacidad de todo el Grupo.
- Las prácticas de trabajo se revisan para garantizar la integridad de la seguridad de los sistemas y los datos.
- Todos los proveedores externos han confirmado su adhesión a los requisitos de seguridad de IAG en el marco de los protocolos de seguridad revisados.
- El equipo de arquitectura de seguridad participa en los programas de migraciones a centros de datos.
- Durante el año se realizaron ejercicios de simulación de situaciones de emergencia para testar los planes de respuesta en todas las aerolíneas del Grupo.

Comerciales y operativos

7

Sistemas e infraestructuras de TI

Director de Información del Grupo
Director de Transformación

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo
2022 2021



Escenario de viabilidad



Estado El Grupo reconoce la importancia de la tecnología para la transformación comercial y el crecimiento. El Director de Información (CIO) trabaja con el Director de Transformación (CTO) para procurar que las prioridades y la inversión se asignen correctamente en la transformación del Grupo. Ambos son miembros del Comité de Dirección de IAG.

El Grupo ha revisado su modelo operativo de TI y ha trasladado más recursos a equipos de productos más estrechamente alineados con las necesidades empresariales. Todos los negocios del Grupo cuentan con un Director de Información y Digital (CDIO) que representa a su negocio dentro de IAG Tech. Esto ha reforzado el enfoque de IAG Tech en el apoyo a la transformación de los activos heredados del Grupo para ofrecer experiencias digitales a los clientes. La estructura de gobierno del Comité de Dirección de IAG Tech se replica en todos los negocios del Grupo para garantizar que la inversión en TI y las necesidades de cada compañía operadora se prioricen y atiendan adecuadamente.

El Grupo depende de la solidez de sus sistemas y redes para los procesos clave relacionados con los clientes y el negocio, y está expuesto a riesgos por bajas prestaciones, obsolescencia o fallo de estos sistemas. El Grupo ha emprendido varias iniciativas de gran alcance para modernizar y actualizar sus sistemas informáticos, capacidad digital, propuestas para el cliente e infraestructuras y redes informáticas cuando resulta necesario. Se han incorporado a todos los planes de transición medidas de mitigación que dan prioridad a la estabilidad y la resiliencia operativas. Se realiza un seguimiento de las interrupciones operativas y se identifican las causas principales para ayudar a minimizar cualquier impacto en nuestros clientes y operaciones.

Descripción del riesgo

La dependencia de los sistemas y redes de TI para procesos clave de gestión del negocio y los clientes está aumentando y un fallo en un sistema crítico puede provocar importantes disrupciones en el servicio y pérdida de ingresos.

Cuando se aborda el entorno tecnológico histórico, el nivel de las transformaciones al ritmo que requieren las aerolíneas del Grupo podría interrumpir las operaciones.

La obsolescencia dentro de la cartera de activos de IAG Tech podría provocar cortes del servicio y/o interrupciones operativas o retrasos en la implementación de la transformación del Grupo.

Los disruptores tecnológicos pueden emplear herramientas para posicionarse entre nuestras marcas y nuestros clientes.

Relevancia estratégica

- IAG depende de los sistemas de TI en la mayoría de sus principales procesos de negocio. El creciente grado de integración en la cadena de suministro de IAG significa que el Grupo también depende de las prestaciones de la infraestructura de TI de sus proveedores, como por ejemplo, los operadores de equipajes en aeropuertos.
- Los competidores y los nuevos actores del mercado de viajes pueden utilizar tecnologías y herramientas digitales con mayor eficacia y causar disrupciones en el modelo de negocio del Grupo.

Medidas de mitigación

- IAG Tech trabaja con las compañías operativas del Grupo para ofrecer iniciativas orientadas al cambio digital y tecnológico a fin de potenciar la seguridad y la estabilidad.
- Las compañías operativas cuentan con Consejos de TI para revisar los plazos de entrega.
- Marco de desarrollo profesional y directivo de IAG Tech.
- Se están elaborando planes de reversión para migraciones que se realicen en infraestructuras tecnológicas críticas.
- Existen planes de control de sistemas, recuperación en caso de desastre y continuidad del negocio que mitigan el riesgo de fallo de los sistemas críticos.
- Un sólido proceso de análisis de cartera para determinar las inversiones adecuadas en todo el Grupo.
- El Comité de Dirección y el Director de Información de IAG Tech mantienen relaciones estratégicas con todos los proveedores informáticos esenciales y supervisan todos los contratos de TI esenciales en todos los negocios del Grupo.
- El Grupo continúa desarrollando plataformas como la *New Distribution Capability* (NDC), adaptando los acuerdos de distribución y pasando de canales indirectos a canales directos.
- IAG Tech sigue propiciando un contacto temprano y aprovecha nuevas oportunidades con *start-ups* y disruptores tecnológicos.

Comerciales y operativos

8 Resiliencia operativa

Director de Estrategia
Consejeros delegados de compañías
operadoras

Prioridades
estratégicas



Grupos de interés
involucrados



Tendencia del riesgo
2022 2021



Escenario
de viabilidad



Estado La pandemia de COVID-19 supuso un nivel de interrupción sin precedentes en el sector de la aviación y cambió la perspectiva del Grupo sobre cuán resiliente había de ser para soportar tensiones graves imprevistas. Se consideraron potenciales sucesos de alto impacto y baja probabilidad que podrían provocar alteraciones en IAG o en el sector de la aviación. Muchos de estos sucesos escapan al control del Grupo, como la meteorología adversa, otra pandemia, conflictos sociales o un atentado terrorista en ciudades cubiertas por las aerolíneas del Grupo.

El Grupo depende de terceros esenciales para la obtención de bienes y servicios, y muchos de estos terceros sufrieron problemas con los recursos, la inflación y la interrupción de las cadenas de suministro. La persistente escasez de mano de obra, la amenaza de huelgas en el sector de la aviación y las bajas por enfermedad repercutieron en el entorno operativo de las aerolíneas del Grupo y en las actividades de las empresas de las que depende el Grupo. Muchos de estos sucesos pueden darse en plazos muy cortos y poner a prueba la resiliencia operativa. Además, el Grupo tiene pendiente de completar importantes cambios en su infraestructura informática que podrían repercutir en sus operaciones. El Grupo está centrado en minimizar los posibles cortes no programados o las interrupciones que sufren los clientes reforzando aún más las redes de las aerolíneas.

Descripción del riesgo

Un suceso que cause interrupciones importantes en la red o la incapacidad de recuperarse rápidamente de las interrupciones a corto plazo puede dar lugar a pérdidas de ingresos, interrupción para los clientes y costes adicionales para el Grupo.

Las inquietudes en torno a la salud pública que afecten a las poblaciones a escala podrían tener un efecto adverso sobre el Grupo en situaciones en las que los gobiernos opten por imponer restricciones, al igual que cualquier brote pandémico futuro u otro suceso relevante que repercuta en las operaciones o en la capacidad de los clientes para viajar.

Las aerolíneas del Grupo podrían no ser capaces de dotar a sus operaciones de suficientes recursos, lo cual afectaría a los clientes y a las marcas.

Las aerolíneas del Grupo dependen de terceros esenciales para prestar servicios y cualquier fallo del nivel de servicio puede perjudicar a la resiliencia operativa y a los clientes.

Relevancia estratégica

- Las aerolíneas del Grupo pueden ver interrumpido el servicio por diferentes acontecimientos.
- Un único acontecimiento prolongado o una serie de acontecimientos muy seguidos afectan a la capacidad operativa, la situación financiera y la solidez de las marcas de las aerolíneas del Grupo.
- El Grupo ha de cumplir las restricciones y reglamentos de los gobiernos nacionales, especialmente los relacionados con la seguridad y la salud pública, de ahí que sea sensible a cualquier efecto resultante en la demanda.

Medidas de mitigación

- La Dirección cuenta con planes de continuidad del negocio dirigidos a mitigar esos riesgos en la medida de lo posible, con especial hincapié en la resiliencia operativa y financiera, así como en la seguridad y recuperación de los clientes y los trabajadores.
- Existen medidas para favorecer la resiliencia a fin de reducir al mínimo el efecto sobre los clientes y las operaciones del Grupo derivado de las incidencias en el control del tráfico aéreo por restricciones del espacio aéreo y huelgas.
- Todas las aerolíneas del Grupo están centradas en desarrollar herramientas de gestión de la interrupción para los clientes a fin de ayudarles en caso de que se den incidencias.

Comerciales y operativos

9

Personal, cultura y relaciones laborales

Directora de Personal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad
Consejeros delegados de compañías operativas

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo

2022 2021



Escenario de viabilidad



Estado La resiliencia y la implicación de nuestros empleados y directivos son esenciales para implementar nuestros planes de transformación. Nuestros empleados son un factor crucial para el éxito futuro del Grupo. Nuestro equipo directivo es consciente de los esfuerzos de nuestro personal y de su capacidad de adaptación y compromiso para sostener la puesta en marcha y el aumento de las operaciones. La escasez de recursos y los plazos para su obtención, sobre todo en el Reino Unido e Irlanda, afectaron a la agilidad y la resiliencia operativas. El Grupo está centrado en medidas para atraer y retener en sus aerolíneas al personal de vuelo y de tierra que les permita cumplir con sus programaciones y mantener la competitividad.

El Grupo presta atención al bienestar, al ánimo y a la motivación de la plantilla, y ello incluye el promover unos modelos de trabajo ágiles e híbridos. Existen programas de fomento del bienestar para el personal del Grupo y en todos los negocios se siguen desarrollando iniciativas que buscan generar confianza y vinculación. El Grupo ha identificado las competencias y recursos que necesita para gestionar su transformación, entre las que cabe destacar el refuerzo de las capacidades de liderazgo y la ejecución de los planes de diversidad e inclusión del Grupo. Todas las compañías operativas reconocen la importante función que desempeñarán sus empleados en la recuperación y transformación del Grupo y se están enfocando en mejorar la salud organizativa y la vinculación de los empleados.

Descripción del riesgo

Cualquier ruptura del proceso de negociación con los representantes sindicales de los trabajadores puede derivar en huelgas, que pueden interrumpir las operaciones y afectar negativamente a los resultados del negocio y a la percepción que tienen los clientes de las aerolíneas.

Nuestro personal no está implicado, o no muestra el liderazgo necesario.

Los negocios del Grupo no consiguen atraer, motivar, retener o desarrollar a su personal para que ofrezca experiencia de servicio y de marca.

No existen competencias críticas para ejecutar la necesaria transformación e impulsar el negocio.

Si las aerolíneas del Grupo no pueden efectuar contrataciones para responder ante la demanda, a causa de dificultades generales de contratación en diferentes sectores de la economía, la escasez de personal podría lastrar la capacidad operativa.

Relevancia estratégica

- El Grupo tiene una gran plantilla sindicalizada y alrededor de un 89% del personal está representado por diversos sindicatos bajo convenios colectivos. IAG depende de que se alcancen acuerdos en el marco de la negociación colectiva en sus diferentes compañías operativas para que sus aerolíneas puedan operar.
- Se necesitan las competencias y la cultura adecuadas para transformar nuestro negocio al ritmo que se requiere.
- Las aerolíneas del Grupo precisan personal con conocimientos especializados para continuar operando.

Medidas de mitigación

- El intercambio constante de información, las consultas y la negociación colectiva con los sindicatos en todo el Grupo tienen lugar de forma periódica bajo la dirección de los especialistas de recursos humanos de las compañías operativas, que son expertos en relaciones laborales.
- Se procura que la remuneración se ajuste a los mercados locales en lo relativo a productividad y salario.
- Todas las compañías operativas cuentan con estrategias de personal.
- La planificación de la sucesión dentro de las compañías operativas ha sido objeto de revisión por parte del Comité de Dirección y el Consejo de IAG y se está poniendo en marcha un proceso coherente en todo el Grupo.
- Atención a la contratación y al desarrollo de competencias para gestionar y transformar nuestro negocio.
- Se han llevado a cabo encuestas de compromiso y salud organizativa de las compañías operativas y posteriormente se han desarrollado los correspondientes planes de actuación para crear una cultura positiva e inclusiva.
- Acceso a medidas de apoyo para el bienestar individual.
- El Código de Conducta de IAG se refuerza programas de concienciación anuales y con formación obligatoria para todo nuestro personal.

Comerciales y operativos

10 Incidentes de seguridad Consejeros delegados de compañías operadoras	Prioridades estratégicas 	Grupos de interés involucrados 	Tendencia del riesgo 2022  2021 
---	--	---	--

Estado Las aerolíneas del Grupo estuvieron centradas en una vuelta segura a las operaciones durante el año. Al aumentar la capacidad, British Airways se centró en la contratación, incorporando a nuevos tripulantes de cabina y personal de tierra y dándoles una formación apropiada para desarrollar sus habilidades y conocimientos.

La Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa del Consejo de IAG y el Consejo de cada una de las compañías operadoras siguieron supervisando el desempeño de las aerolíneas de IAG en materia de seguridad. La responsabilidad de la seguridad recae en cada aerolínea del Grupo en función de sus normas aplicables. Se ofrecen más datos en el informe de la Comisión de Seguridad, Medioambiente y Responsabilidad Corporativa.

Descripción del riesgo	Relevancia estratégica	Medidas de mitigación
La incapacidad de prevenir o responder eficazmente ante un incidente de seguridad o inteligencia grave puede afectar negativamente a las marcas, las operaciones y los resultados financieros del Grupo.	La seguridad de nuestros clientes y nuestros empleados es uno de los valores fundamentales del Grupo.	- Los correspondientes comités de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo comprueban que las aerolíneas cuentan con los recursos y los procedimientos adecuados, donde se incluye el cumplimiento de los requisitos del Certificado de Operador Aéreo. - Las aerolíneas del Grupo cuentan con amplios programas de formación y mantenimiento que se apoyan en un entorno de cultura justa. - Existe un diálogo permanente en torno a la seguridad con los aeropuertos, los reguladores y las autoridades públicas en todas las redes de las aerolíneas. - Los centros de incidentes responden de forma estructurada en caso de producirse un incidente de seguridad o inteligencia.

Comerciales y operativos

11 Transformación y cambio

Director de Transformación

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo
2022 2021



Escenario de viabilidad



Estado El Grupo ha creado una Oficina de Gestión del Plan de Transformación que supervisa un conjunto aprobado de iniciativas en todo el Grupo centrado en mejorar el servicio al cliente, los ingresos y la eficiencia de caja. Muchos de los programas son plurianuales y están sujetos a una revisión constante y a las aprobaciones de las inversiones por parte del Consejo de IAG.

Descripción del riesgo

La incapacidad de transformar el negocio para implementar eficazmente iniciativas de eficiencia de los costes, de mantener o incrementar la cuota de mercado en el nuevo entorno competitivo, de ejecutar íntegramente todos los programas en el Grupo y de materializar las ventajas de las iniciativas de cambio para ofrecer plataformas y propuestas a clientes digitales en el Grupo.

El ritmo de cambio podría someter al Grupo a un riesgo de ejecución, ya que se desarrollan múltiples iniciativas en los diferentes procesos y sistemas que dan servicio a nuestras operaciones y clientes.

El impacto sobre nuestro personal de nuestra amplia agenda de cambio, si esta se gestiona de forma deficiente o descoordinada, podría dar lugar a problemas logísticos y de compromiso que podría afectar negativamente al *Net Promoter Score* (NPS), a los ingresos y a los beneficios por la eficiencia.

No se consiguen nuevas estandarizaciones, simplificaciones y eficiencias en las plataformas del Grupo.

Los competidores o los nuevos actores podrían invertir antes que el Grupo en el despliegue de tecnologías digitales, iniciativas de sostenibilidad y/o plataformas.

La importancia que concede el Grupo a la protección del efectivo, la deuda y la amortización de préstamos podría limitar la inversión disponible para ejecutar iniciativas.

Relevancia estratégica

- De la agenda de transformación depende de que el Grupo sea capaz de registrar fuertes rentabilidades y competir en un nuevo entorno en el que los efectos distorsionadores de los programas de ayudas a la aviación pueden haber permitido a los competidores acelerar sus agendas de cambio e invertir para mejorar sus capacidades y sus ofertas comerciales.

Medidas de mitigación

- El Director de Transformación supervisa todos los programas de los negocios del Grupo.
- Estructuras replicadas en las compañías operativas.
- Se utilizan indicadores sólidos e informes coherentes para evaluar los resultados con respecto al plan.
- El Comité de Dirección de IAG celebra reuniones periódicas con las compañías operativas para evaluar su agenda de transformación y los riesgos para su implementación.
- La agenda de transformación del Grupo está sujeta a la aprobación del Consejo, que supervisa regularmente sus progresos.
- Las compañías operativas desarrollan un programa de comunicación a los empleados sobre las iniciativas de cambio y los cambios que podrían afectarles.
- Se tiene en cuenta los compromisos de sostenibilidad y la agenda del Grupo en todos los programas.
- Los cambios potenciales que podrían afectar a la marca se revisan para atenuar los perjuicios que esta podría sufrir.

Riesgo financiero, incluido el riesgo fiscal

12

Financiación de la deuda

Director Financiero

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022 2021



Escenario de viabilidad



Estado Las entidades con calificaciones crediticias por debajo del grado de inversión podrían tener restringido el acceso a los mercados de deuda no garantizada, lo cual puede reducir las opciones de financiación externa a disposición del Grupo para nuevas aeronaves o, en caso de que decida refinanciar deuda con vencimiento próximo. El Grupo obtuvo financiación para todas las entregas de aviones durante 2022 mediante acuerdos normales de financiación de aeronaves a largo plazo. La subida de los tipos de interés también incrementa el coste del servicio de la deuda caso de la deuda a tipo variable y la deuda nueva. A 31 de diciembre de 2022, aproximadamente una cuarta parte de la deuda del Grupo era a tipo variable.

Encontrará más información en la sección de Análisis financiero.

Descripción del riesgo

La incapacidad de financiar las operaciones corrientes, los pedidos de aeronaves en firme y los planes de crecimiento de la flota.

Las nuevas líneas de financiación, además de la amortización de las líneas existentes, y los programas de ayudas de los gobiernos (en su caso) podrían repercutir en los planes de transformación del Grupo y en los plazos previstos por IAG para volver a abonar dividendos a sus accionistas.

Unos tipos de interés más altos en el mercado para la financiación nueva o la refinanciación podrían afectar a la base de costes del Grupo.

Relevancia estratégica

- El Grupo soporta una carga de deuda sustancial que es preciso amortizar o refinanciar. La capacidad del Grupo para financiar las operaciones corrientes, los pedidos de aeronaves en firme y los planes de crecimiento futuro de la flota depende de varios factores, incluidas las condiciones financieras del mercado, el interés de las entidades financieras por conceder financiación garantizada con aeronaves y la percepción de los mercados financieros sobre la resiliencia futura y los flujos de efectivo del Grupo.

Medidas de mitigación

- El Consejo y el Comité de Dirección de IAG revisan con regularidad la situación financiera y la estrategia financiera del Grupo.
- El Grupo ha mantenido un énfasis claro en la protección de la liquidez, con alrededor de 14.000 millones de euros de liquidez a 31 de diciembre de 2022.
- Durante 2022 el Grupo amplió en un año la disponibilidad de su línea de crédito renovable de 1.755 millones de dólares estadounidenses, hasta marzo de 2025.
- Mantenimiento de una sólida relación con bancos, prestamistas y arrendadores.
- Planificación de escenarios para diferentes entornos financieros.

Riesgo financiero, incluido el riesgo fiscal

13

Riesgo financiero y de tesorería

Director Financiero

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022 2021



Escenario de viabilidad



Estado El aumento de los costes del combustible se mitigó en parte gracias a 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 clientes podrían influir en los beneficios del Grupo. El Grupo sigue evaluando la fortaleza del dólar estadounidense frente al euro y la libra esterlina, y sus posibles efectos en los resultados operativos del Grupo. Todas las aerolíneas adquieren coberturas en línea con la política de coberturas del Grupo.

El método de gestión del riesgo de combustible, del riesgo financiero, del riesgo de tipos de interés, de las proporciones de deuda a tipo fijo y variable y del riesgo de crédito de las contrapartes financieras y la exposición del Grupo por ámbitos geográficos siguen evaluándose para garantizar que el Grupo puede responder adecuadamente ante los rápidos cambios en el entorno financiero. Para obtener información más detallada, consulte los estados financieros del Grupo.

Descripción del riesgo

La incapacidad de gestionar la volatilidad de los precios del petróleo y sus derivados.

La incapacidad de gestionar el riesgo de divisas en relación con los ingresos, las compras, el efectivo y la deuda en divisas distintas de las divisas locales de las aerolíneas: el euro y la libra esterlina.

La incapacidad de gestionar el impacto de las variaciones de los tipos de interés sobre la deuda a tipo variable y los arrendamientos operativos a tipos variables.

La incapacidad de gestionar la exposición crediticia a contrapartes financieras derivada de inversiones en efectivo y negociación de derivados.

Relevancia estratégica

- La volatilidad del precio del petróleo y sus derivados puede tener un impacto sustancial en los resultados operativos del Grupo.
- La volatilidad de las monedas distintas de las divisas locales de las aerolíneas puede tener un efecto sustancial en los resultados operativos del Grupo.
- La volatilidad de los tipos de interés variables puede tener un impacto sustancial en los resultados operativos del Grupo.
- El Grupo está expuesto al incumplimiento de los contratos financieros, lo que puede provocar pérdidas económicas.

Medidas de mitigación

- El riesgo asociado al precio del combustible se cubre en parte mediante la compra de derivados del petróleo con arreglo a la tolerancia al riesgo del Grupo.
- Todas las aerolíneas adquieren coberturas acordes con la política específica del Grupo, bajo la supervisión del área de Tesorería del Grupo.
- La Comisión de Autoría y Cumplimiento y el Comité de Dirección de IAG revisan las posiciones del Grupo en derivados de combustible y tipos de cambio.
- El riesgo de divisas se cubre conciliando los flujos de entrada y salida y gestionando el excedente o el déficit a través de derivados de tipos de cambio.
- Todas las aerolíneas revisan las rutas a países con controles de divisas para hacer un seguimiento de los retrasos en la repatriación de efectivo y/o países con un riesgo elevado de devaluación de su moneda.
- El impacto de las subidas de los tipos de interés se atenúa mediante la estructuración de nueva deuda seleccionada y contratos de arrendamiento a tipos fijos durante su vigencia y mediante instrumentos derivados.
- El Grupo aplica límites al riesgo de contraparte financiera por aerolínea y por tipo de exposición y supervisa permanentemente el riesgo financiero y de contraparte.
- El Comité de Dirección y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG revisan periódicamente los riesgos financieros y los importes cubiertos. Cualquier posición fuera de los límites de la política ha de ser aprobada por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG.

Riesgo financiero, incluido el riesgo fiscal

14

Impuestos

Director Financiero

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022 2021



Estado Las cuestiones tributarias se gestionan de acuerdo con la estrategia fiscal, que puede consultarse en el apartado de políticas corporativas del sitio web de IAG. Se ofrece más información sobre los impuestos que paga y recauda IAG en la nota 10 a los estados financieros del Grupo.

Descripción del riesgo

El Grupo está expuesto a riesgos fiscales sistémicos como consecuencia de cambios en la legislación fiscal y las normas contables; o cuando las autoridades fiscales cuestionan la interpretación o aplicación de dicha legislación.

Las empresas y los consumidores podrían sufrir una mayor presión fiscal como resultado de los planes de los gobiernos de subir los impuestos medioambientales, reformar el marco tributario internacional y reducir los niveles de deuda pública, incrementados por las ayudas para combatir la pandemia de COVID-19.

Las expectativas de los grupos de interés en relación con la conducta fiscal de las grandes empresas podrían dar lugar a un riesgo reputacional derivado de la gestión de los impuestos por parte del Grupo.

Relevancia estratégica

- El pago de impuestos es una obligación legal. Los cambios en la normativa fiscal, incluidas las modificaciones de los tipos impositivos, pueden elevar los pagos de impuestos del Grupo y añadir complejidad al cumplimiento de dichos cambios. La estrategia fiscal del Grupo tiene como objetivo conjugar las necesidades de nuestros grandes grupos de interés, partiendo de la premisa de que los impuestos son una de las contribuciones positivas del Grupo a las economías y al conjunto de la sociedad en los países en los que IAG desarrolla su actividad.

Medidas de mitigación

- El Grupo cumple con la política fiscal aprobada por el Consejo de IAG y está comprometido con el cumplimiento de toda la normativa fiscal, con actuar con integridad en todo lo relacionado con los impuestos y con colaborar abiertamente con las autoridades fiscales.
- El riesgo fiscal lo gestionan las compañías operativas en coordinación con el departamento fiscal de IAG.
- El Consejo supervisa el riesgo fiscal a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.
- El Grupo busca atender las expectativas de sus grupos de interés sobre asuntos fiscales; así, por ejemplo, lleva a cabo una labor de cooperación con las autoridades fiscales e interactúa con organizaciones no gubernamentales.
- El Consejo de IAG revisa la estrategia fiscal anualmente.

Regulatorios y de cumplimiento

15 Estructura de gobierno del Grupo

Directora de Asesoría Jurídica

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022 2021



Estado La industria de la aviación sigue desarrollando su actividad bajo un conjunto de restricciones de nacionalidad y de otro tipo, algunas de las cuales determinan el acceso a los mercados en virtud de los acuerdos bilaterales y multilaterales de servicios aéreos, mientras que otras determinan la idoneidad para obtener las licencias de funcionamiento pertinentes. El Grupo seguirá alentando a los grupos de interés a que normalicen la propiedad de las aerolíneas en sintonía con otros sectores empresariales.

Encontrará más información en la sección de Gobierno corporativo.

Descripción del riesgo

IAG podría afrontar dificultades en relación con su estructura de propiedad y control.

Relevancia estratégica

- Las aerolíneas están supeditadas a un nivel significativo de control regulatorio. Para que las aerolíneas mantengan sus licencias de actividad de la UE, una aerolínea de la UE debe ser de mayoría accionarial y estar efectivamente controlada por accionistas de la UE. British Airways sigue siendo una aerolínea británica y no está sujeta a este requerimiento.

Medidas de mitigación

- Las estructuras de gobierno que el Grupo tiene implantadas incluyen las estructuras nacionales destinadas a proteger los derechos sobre las rutas de Aer Lingus, British Airways e Iberia y sus licencias de actividad. Estas políticas han sido aprobadas por las autoridades reguladoras nacionales correspondientes.
- IAG seguirá supervisando los cambios regulatorios que afectan a la propiedad y el control de las aerolíneas en el Reino Unido y la UE.

16 Incumplimiento de leyes y reglamentos clave

Directora de Asesoría Jurídica

Prioridades estratégicas



Grupos de interés involucrados



Tendencia del riesgo 2022 2021



Estado El Grupo ha continuado prestando la máxima atención al cumplimiento de los reglamentos clave y a lo largo del año se han seguido impartiendo programas de formación obligatorios. Para obtener información sobre los riesgos regulatorios relacionados con la seguridad, consulte el riesgo de "Incidentes de seguridad".

Descripción del riesgo

El Grupo está expuesto al riesgo de que ciertos empleados o grupos de empleados actúen con un comportamiento impropio o no ético que cause un perjuicio reputacional o acarree multas o pérdidas para el Grupo.

Relevancia estratégica

- Desempeñar nuestra actividad conforme a la normativa y con integridad es fundamental para los valores del Grupo, así como para las expectativas de sus clientes y sus grupos de interés.

Medidas de mitigación

- IAG cuenta con marcos claros que incluyen políticas para todo el Grupo diseñadas para garantizar el cumplimiento y supervisadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG.
- Existen programas de formación obligatorios para instruir a los empleados sobre estas cuestiones con arreglo a sus funciones.
- Las compañías del Grupo cuentan con el apoyo y el asesoramiento de profesionales de cumplimiento normativo especializados en la legislación sobre competencia y prevención de sobornos.
- El Código de Conducta de IAG se refuerza con una formación anual obligatoria y programas de concienciación para todo nuestro personal.
- Todas las compañías operativas cuentan con Directores de Protección de Datos.

Análisis de viabilidad

Análisis de los riesgos durante la vigencia del plan

Los consejeros han evaluado las amenazas y tendencias clave a las que se enfrenta el sector, los riesgos y oportunidades emergentes derivados de la pandemia, así como otros riesgos específicos del sector y del Grupo que podrían repercutir en el plan de negocio del Grupo:

- Estos factores se consideran a la luz de su impacto sobre nuestro modelo de negocio y nuestra pertinencia, nuestras actividades, nuestros clientes y nuestra situación financiera, y abarcan los cambios en la regulación, las tendencias y comportamientos de los clientes, las predicciones macroeconómicas sobre el crecimiento, las oportunidades de mercado regionales, las tendencias tecnológicas, las consecuencias medioambientales y los cambios en las infraestructuras que podrían afectar a nuestras operaciones, así como otras amenazas más graves para la industria de la aviación.
- A la hora de elaborar el plan de negocio a tres años del Grupo, el Comité de Dirección y el Consejo han estudiado consideraciones a más largo plazo en combinación con las prioridades de los riesgos del negocio.
- El Consejo también ha celebrado su reunión anual de estrategia, además de reuniones de revisión durante el año. A resultados de este proceso, se han identificado prioridades, retos y oportunidades a corto, medio y largo plazo y se han acordado acciones.

Modelado de escenarios

El Grupo lleva a cabo extensos análisis, previsiones y modelados de escenarios durante todo el año. Las tensiones reflejan las características específicas de los mercados y regiones que afectan a las aerolíneas del Grupo, así como el análisis realizado a nivel de Grupo.

Al considerar la viabilidad del Grupo, los consejeros evaluaron el panorama de riesgos y recomendaron las siguientes hipótesis pesimistas, que son graves, pero plausibles.

1. Hipótesis Pesimista

2 4 8 12 13

2. Transformación comercial y resiliencia operativa

1 2 3 5 8 9 11

3. Ciberseguridad e infraestructura informática

6 7 8

4. Sostenibilidad

5

En la página siguiente se proporciona información completa de los escenarios modelados

 Vínculo con riesgos principales

Tendencias a largo plazo y consideraciones relativas a los riesgos

Los consejeros han evaluado las tendencias a más largo plazo del sector, las específicas del Grupo y las no específicas del sector en un plazo superior al periodo cubierto por el plan, por ejemplo la normativa sobre el cambio climático, las propuestas de infraestructuras en hubs, la disponibilidad y los plazos de incorporación a la flota de tecnologías que serán beneficiosas para el medio ambiente, la transferencia a la nube y su aprovechamiento y la innovación disruptiva. Eso podría obligar al negocio a plantearse respuestas estratégicas y planes de adaptación y podría exigir el despliegue de nuevas competencias de cara a un posible impacto en el plan del Grupo.

• Otras cuestiones que cabe mencionar incluyen:

- Las tendencias económicas y los cambios en la relación de fuerzas de las economías en el mundo, incluidas las dinámicas de mercado, la inflación, el panorama competitivo y los cambios en el comportamiento de los clientes o las actitudes ante los viajes.
- Las cadenas de suministro y la conectividad, el movimiento de bienes, las presiones inflacionistas y de disponibilidad sobre proveedores clave.
- Los costes derivados del cumplimiento de la normativa medioambiental y sobre el cambio climático y/o la indisponibilidad de infraestructuras en los países para cumplir con los compromisos o las exigencias de los gobiernos.
- Áreas que planteen riesgos u oportunidades para el Grupo, como la disponibilidad de mano de obra, la lucha por el talento, las metas de diversidad e inclusión, las formas híbridas de trabajar y las diferentes expectativas de desarrollo profesionales de quienes se incorporan al mundo laboral y a la industria de la aviación.
- Los cambios estructurales en la forma en que viajan los clientes y las posibles consecuencias macroeconómicas del aumento del desempleo y la inflación.
- El posible impacto económico a largo plazo del Brexit.
- La capacidad de adaptación del Grupo ante sucesos futuros que afecten a la aviación o a los mercados globales, los mercados financieros, los tipos de interés y los tipos de cambio, particularmente al dólar estadounidense.
- Las expectativas de los grupos de interés en relación con los compromisos de actuar con integridad para proteger el planeta, sobre todo en relación con las consecuencias del cambio climático y las emisiones de carbono.

La dirección ha valorado y el Consejo ha considerado los riesgos a más largo plazo relativos a la sostenibilidad y el clima aplicando técnicas de análisis de escenarios según se indica en el proceso del Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera relacionada con el Clima (TCFD). Se puede encontrar más información en el Informe de sostenibilidad.

Desarrollo del escenario de viabilidad

Al evaluar la viabilidad del Grupo a efectos de este informe, los Consejeros han valorado el panorama de riesgos a los que se enfrenta el Grupo y han planteado escenarios pesimistas graves, pero plausibles, que podrían afectar al plan de negocio a tres años actualizado del Grupo con el fin de determinar su resiliencia ante dichos impactos. Los resultados de la aplicación de estos escenarios al plan han sido presentados antes y después de una evaluación de la posible eficacia de las medidas de mitigación que el equipo directivo cree que podrían estar razonablemente disponibles durante este periodo (y no incluidas ya en el plan).

- Los escenarios han sido definidos por la dirección y diseñados para tener en cuenta los riesgos principales que podrían materializarse durante el periodo de viabilidad y que podrían suponer una amenaza para la posición de liquidez del Grupo y, por tanto, para su sostenibilidad financiera. En cada supuesto se han tenido en cuenta los efectos sobre la liquidez, la solvencia y la capacidad para captar financiación en un entorno incierto y volátil.
- A la hora de considerar las medidas de atenuación, los consejeros han evaluado aquellas que están a disposición del negocio más allá de las reducciones de los gastos de las operaciones, como nueva financiación, planes de inversión en inmovilizado y posibles enajenaciones. Opciones que anteriormente podrían no haberse considerado se presentaron al Consejo para su evaluación. A la hora de revisar y aprobar los escenarios, el Consejo consideró, entre otras cuestiones, la disponibilidad y suficiencia de las posibles medidas de atenuación, la velocidad prevista de implantación en respuesta a la incertidumbre y la flexibilidad futura necesaria para que el Grupo siga adaptándose en función de las necesidades.
- El equipo directivo ha puesto de relieve las sensibilidades de los supuestos de los escenarios y estas han sido cuestionadas por el Consejo. Además, el Consejo revisó los resultados de las pruebas de resistencia inversas en la capacidad y los márgenes, que demostraron el nivel de reducciones sostenidas de la capacidad, de tal modo que las pérdidas se limitaron a lo que se había observado durante la pandemia y las pérdidas daban pie a 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.

Modelado de escenarios

No.	Título	Vínculo con riesgos principales
1	Hipótesis Pesimista	2, 4, 8, 12, 13
	La Hipótesis Pesimista del plan recoge diversos riesgos que afronta el Grupo, incluidos los riesgos para las economías después de la pandemia y a consecuencia de la guerra en Ucrania. El escenario configura una combinación de efectos adversos comerciales y operativos que resultarían en reducciones de la capacidad superiores a los supuestos del plan de negocio del Grupo. Además, también se ha considerado una Hipótesis Pesimista más grave con más factores sensibles, incluido el aumento de los precios del combustible. Entre las consideraciones económicas figuran el impacto en la demanda de las presiones económicas globales resultantes de una reducción de los ingresos y un aumento de los gastos de explotación debido a las tensiones inflacionistas. Las consideraciones operativas tienen en cuenta la interrupción de las operaciones derivada de la capacidad aeroportuaria, los problemas de obtención de recursos o las huelgas y nuevas interrupciones de la programación de vuelos a consecuencia de una meteorología adversa, cambios en la necesidad de recursos en invierno u otros problemas operativos. La reducción de la capacidad modelada a partir de estas consideraciones afecta aún más a los ingresos del Grupo. La Hipótesis Pesimista supone que se deberá recurrir a 350 millones de euros de los 3.300 millones de euros de las líneas de crédito disponibles para fines generales, suponiendo que no se adopten otras acciones mitigadoras. En el marco de este modelado, se consideraron algunos de los factores clave que podrían influir en la evolución del efectivo en la Hipótesis Pesimista. Se consideraron medidas de atenuación de los costes en todas las partidas de gastos de explotación, incluida la sensibilidad de una variabilidad de los costes menor de la prevista. El combustible se modeló directamente, sobre la base de las curvas de precios del combustible y los planes de coberturas. Dentro de los escenarios, se aplicaron ajustes al capital circulante y la inversión en inmovilizado. Estos escenarios presuponen que el Grupo es capaz de seguir consiguiendo financiación para futuras entregas de aeronaves, después de financiar con éxito todas las entregas de aeronaves durante 2020, 2021 y 2022, y que, además, maneja otras acciones de mitigación potenciales, incluidas las enajenaciones de activos, que aplicaría en el caso de que la evolución de la liquidez fuera adversa. El Grupo ha considerado la adquisición de Air Europa Holdings a efectos del análisis de viabilidad. El periodo hasta junio de 2024 de esta Hipótesis Pesimista también se ha aplicado como la Hipótesis Pesimista expuesta en el análisis de empresa en funcionamiento (para más información véase la nota 2 de los estados financieros del Grupo).	
2	Transformación comercial y resiliencia operativa	1, 2, 3, 5, 8, 9, 11
	Posibilidad de pérdida de ingresos debido a retrasos en la consecución y materialización de los beneficios de las iniciativas de transformación del negocio y aumento de los costes de asegurar los niveles de recursos adecuados. Pérdida de ingresos en algunas aerolíneas de IAG a causa de cancelaciones de vuelos preventivas con el resultado de impacto reputacional en respuesta a los problemas de recursos. Aumento de la pérdida de plantilla y de las huelgas en todas las aerolíneas de IAG debido a la naturaleza y el ritmo de los planes de transformación incrementan los costes y afectan a los ingresos. Se contempla un mayor impacto en los ingresos a consecuencia de la menor capacidad debida a las restricciones a la capacidad aeroportuaria y relativas al control del tráfico en el espacio aéreo.	
3	Ciberseguridad e infraestructura informática	6, 7, 8
	Tensión para modelar el impacto de un ataque de <i>ransomware</i> en alguna de las aerolíneas de IAG. El escenario presupone un periodo de interrupción de una semana a consecuencia del ataque hasta que se restablezca por completo la conectividad, lo que repercute en los clientes y en las operaciones de la aerolínea afectada. También presupone pérdidas de ingresos debido a las interrupciones de las operaciones en la aerolínea afectada, con efectos secundarios para otras aerolíneas de IAG, debido a la necesidad de aislar y desconectar las plataformas de credenciales compartidas del Grupo. También se pierden ingresos debido a las consecuencias reputacionales y el aumento de los costes derivados del reglamento 261 de la UE. Dentro de los costes asociados a la recuperación del incidente, cabe mencionar las interrupciones durante el periodo de investigación, como mayores gastos de TI, así como impactos en la marca y la posibilidad de investigaciones y multas de los reguladores. Además, el escenario contempla una interrupción del servicio imprevista debida a la actividad de migración de los centros de datos, lo que resultaría en cancelaciones de vuelos con poca antelación que causarían más pérdida de ingresos e incrementarían los costes derivados del reglamento 261 de la UE.	
4	Sostenibilidad	5
	Una creciente presión sobre los ingresos procedentes de las operaciones de corto radio en todo el Grupo para reflejar los cambios en las actitudes de los clientes hacia los vuelos de corto radio cuando existen otras opciones de viaje, con la imposición adicional de costes derivados del uso de combustibles sostenibles (con escasa o nula capacidad para trasladárselos al cliente). También se contemplaron unos ingresos transatlánticos por debajo de las expectativas del plan para reflejar el posible cambio a largo plazo de los comportamientos respecto a los viajes de negocios corporativos. Asimismo, se consideró en el escenario el impacto en los ingresos de la disrupción de la programación debido a acontecimientos meteorológicos extremos, junto con los mayores costes derivados de nuevos impuestos y más costes de combustible en los años 2 y 3 debido a mandatos gubernamentales relativos a los biocombustibles. El Grupo también evalúa y modela las consideraciones a largo plazo relativas a los efectos del cambio climático y las iniciativas en materia de emisiones de carbono y regulación para abordarlos dentro del sector de la aviación, como la implementación de nuevas políticas regulatorias, los costes del carbono y el coste y la disponibilidad de combustibles sostenibles de aviación (SAF).	

Declaración de viabilidad

Los consejeros evaluaron la viabilidad del Grupo a lo largo de tres años, hasta diciembre de 2025. Tuvieron en cuenta el entorno macroeconómico mundial y la incertidumbre después de la pandemia, así como la situación de la industria de la aviación y su cadena de suministros, los supuestos del plan, la estrategia del Grupo y la tolerancia al riesgo del Consejo. Aunque las perspectivas del Grupo se analizan conforme a un periodo más largo, los consejeros determinaron que tres años es un marco adecuado para llevar a cabo una evaluación en este sentido, pues es conforme con el periodo de planificación estratégica del Grupo (como se refleja en el plan) y las incertidumbres externas a las que se enfrenta el sector de la aviación en su conjunto difieren enormemente de la experiencia hasta la fecha y siguen provocando cambios en el entorno de riesgos externos. El Consejo es consciente del ritmo de cambios que necesita el Grupo para seguir adaptándose y respondiendo ante este entorno, además de las rápidas variaciones en el panorama de la competencia y las condiciones macroeconómicas generales.

El Grupo ha modelado el impacto de las medidas de mitigación para compensar un mayor deterioro de la demanda y la capacidad, como las reducciones de los gastos de explotación y la inversión en inmovilizado. El Grupo espera poder seguir consiguiendo financiación para futuras entregas de aeronaves y, además, maneja otras acciones de mitigación potenciales que aplicaría en el caso de que la evolución de la liquidez fuera adversa.

Se pueden encontrar más detalles sobre la financiación mediante deuda en la información sobre el Principio de Empresa en Funcionamiento, en la nota 2 a los estados financieros del Grupo.

Sobre la base de esta evaluación, los consejeros tienen expectativas razonables de que el Grupo podrá seguir operando, haciendo frente a sus obligaciones a su vencimiento y captando la financiación que necesite durante el periodo comprendido hasta diciembre de 2025. Sin embargo, lo anterior está sujeto a una serie de importantes factores que escapan al control del Grupo. Para llegar a esta evaluación, los consejeros han formulado los siguientes supuestos a la hora de abordar el plan y la Hipótesis Pesimista (el escenario más grave y plausible dentro de las hipótesis de viabilidad consideradas):

- Que el Grupo seguirá teniendo acceso a opciones de financiación y que los mercados de capitales mantendrán un grado de estabilidad e interés por conceder financiación al sector de la aviación;
- Que el Grupo podrá poner en marcha los posibles cambios estructurales adicionales que requiera, de acuerdo con los procesos de consulta con los sindicatos y las aprobaciones de los reguladores;

- Que una futura pandemia de COVID-19 u otras restricciones relacionadas con la salud pública no dan lugar a nuevas reducciones de la capacidad e inmovilizaciones de aviones prolongadas y sustanciales más allá de 2022, y no con la intensidad del segundo trimestre de 2020, dado que los gobiernos son reacios a asumir el impacto económico y las tensiones que provocarían en sus respectivas economías;
- Que cualquier nueva cepa de virus o amenaza para la salud pública que surja durante el periodo de viabilidad podrá ser gestionada dentro de los marcos sanitarios y diagnósticos actuales y no dará pie a los gobiernos a aplicar nuevas regulaciones que afecten considerablemente a las operaciones de nuestras aerolíneas.

Si se materializa otro escenario de riesgo que resulte en un perjuicio para la liquidez superior al que contempla la Hipótesis Pesimista y otras tensiones consideradas, el Grupo necesitaría poner en marcha nuevas medidas de mitigación y probablemente tendría que conseguir financiación adicional por encima de la que tiene prevista para el 23 de febrero de 2023.

Sostenibilidad en el centro de todo lo que hacemos



Javier Ferrán
Presidente

“Nuestra creciente apuesta por la sostenibilidad demuestra el compromiso de generar valor a largo plazo para nuestros empleados, nuestros clientes, nuestros accionistas y la sociedad.”

Me complace presentar el Informe de Gobierno Corporativo de IAG de este año. El propósito de este informe es describir el marco de gobierno corporativo de IAG y señalar cómo se ha aplicado en términos prácticos en el ejercicio de referencia, de nuevo un año enormemente complicado, mientras salimos de la pandemia de COVID-19, y que aún ha exigido una gran adaptabilidad, ingenio y una profunda fortaleza del gobierno corporativo.

El Consejo continúa mirando hacia el futuro, y nuestra creciente apuesta por la sostenibilidad demuestra el compromiso de generar valor a largo plazo para nuestros empleados, nuestros clientes, nuestros accionistas y la sociedad.

Estamos orgullosos del trabajo realizado para impulsar nuestros esfuerzos en cuestiones ESG, y la actividad de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa nos ha permitido entender los intereses de todos nuestros grupos de interés y supervisar las importantes tareas que está abordando nuestro equipo directivo. Este año fuimos la primera gran aerolínea de Europa en

dedicar un evento centrado en ESG para inversores. Ese compromiso con la sostenibilidad se hace también visible en nuestra decisión estratégica de renovar nuestra flota con la última generación de aeronaves más eficientes en cuanto a consumo de combustible para respaldar nuestra aspiración de alcanzar la neutralidad en emisiones netas de carbono en 2050.

Durante el año pasado, el Consejo se reunió 12 veces, incluidas dos sesiones dedicadas específicamente a la estrategia. Además, fue especialmente grato para nosotros poder reanudar las visitas presenciales, y pasamos algún tiempo con el equipo directivo de Vueling en Barcelona.

Composición del Consejo de Administración

Este año, solo hubo un cambio en el Consejo: la salida de Alberto Terol del Grupo tras su trayectoria de nueve años con nosotros. Quiero agradecer a Alberto su compromiso y dedicación incansables a IAG, así como el apoyo que me ha prestado en su función de Consejero Sénior Independiente.

Heather Ann McSharry ha asumido el cargo de Consejera Sénior Independiente.

Cambios en la dirección

Tal y como se informó el año pasado, Nicholas Cadbury se incorporó al Grupo en marzo de 2022 como Director Financiero del Grupo. También asumió la función de Presidente Interino de IAG Cargo en noviembre de 2022 tras la salida de David Podolsky, y Julio Rodríguez recibió el nombramiento de Director Interino de Estrategia.

En noviembre, Sarah Clements se incorporó a IAG como Directora de Asesoría Jurídica en sustitución de Chris Haynes. El Consejo reconoce la gran contribución de Chris a British Airways e IAG durante una carrera profesional de casi 24 años, además de agradecerle su apoyo y sus consejos a lo largo de esos años. Sarah procede de GSK. Empezó su carrera profesional en la esfera privada antes de pasar a asumir funciones directivas en Dupont, Schering Plough, Novartis y Alexion, y más tarde incorporarse a GSK, donde ocupó distintos cargos de alta dirección.

Cultura y diversidad

El papel que el Consejo desempeña en el establecimiento de la cultura y los valores fundamentales del Grupo es significativo y la interacción con nuestra plantilla a lo largo del año ha sido crucial para el cumplimiento de nuestro propósito. En 2022 concluyó la elaboración de un programa integral de interacción con la plantilla que incluyó reuniones de cinco consejeros no ejecutivos con empleados de todas las compañías operativas y cubrió distintas áreas, incluidas operativa de vuelo, operativa de tierra, interacción con clientes, ingeniería y funciones corporativas. Tenemos previsto desarrollar este plan incorporando nuevas áreas y funciones al programa a fin de garantizar que las opiniones de nuestra plantilla se tienen en cuenta en nuestra transformación con vistas al futuro.

Crear una cultura diversa e inclusiva sigue siendo importante para nosotros, y nos enorgullece contar con una representación del 45% de mujeres en el Consejo, una mujer como Consejera Sénior Independiente y tres de nuestras comisiones consultivas del Consejo presididas por consejeras. La composición de nuestro Consejo garantiza nuestro cumplimiento de los objetivos establecidos por la FTSE Women Leaders Review y la Parker Review del Reino Unido, así como el Código de Gobierno Corporativo español.

La planificación de la sucesión y la supervisión de la implementación de nuestra Política de Diversidad, Equidad e Inclusión actualizada serán prioritarias para nosotros en los próximos años, especialmente en la dirección, donde hemos establecido un objetivo del 40 por ciento de representación femenina en 2025.

Evaluación del Consejo de Administración

Cumpliendo nuestro compromiso con el buen gobierno, la Comisión de Nombramientos supervisó la evaluación externa del Consejo y el funcionamiento de todas las comisiones. Más adelante en este informe se detalla el resultado de esta revisión y los detalles del proceso.

Nuestros sólidos y eficientes procesos de gobierno corporativo son la base que nos permite vivir nuestros valores y ejecutar nuestra estrategia. El Consejo se ha comprometido a garantizar que seguimos respetando las normas de gobierno corporativo más estrictas para poder crear valor sostenible a largo plazo para nuestros accionistas y trabajar en pro de todos nuestros grupos de interés.

Como ya he dicho antes, nuestro personal es el alma de nuestro negocio y quiero expresar, de nuevo, nuestro profundo agradecimiento por los esfuerzos y la implicación que han demostrado durante este año de transición. También quiero agradecer a mis compañeros del Consejo su constante apoyo y dedicación durante este periodo.

Javier Ferrán
Presidente

Nuestro Consejo de Administración

Giles Agutter

Luis Gallego

Eva Castillo

Maurice Lam

Margaret Ewing

Clave

- Presidente de la Comisión
- Ⓐ Comisión de Auditoría y Cumplimiento

- Ⓐ Comisión de Nombramientos
- Ⓡ Comisión de Retribuciones

- Ⓢ Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

Giles Agutter Ⓐ Ⓢ

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.

Luis Gallego

Principales áreas de experiencia:

Sector aéreo, gestión general

Cargos externos actuales:

Miembro de la Junta de Gobierno y 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.

Eva Castillo Ⓐ Ⓡ

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.

Maurice Lam Ⓐ Ⓢ

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 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 de Luxemburgo que actúa como facilitador de negocios en el mercado de las TIC 2013-2016. Consejero independiente de Generali Fund Management S.A. 2013. Socio Director, Consejero Delegado 2000-2010, Director de Auditoría 1993-2000 y Socio de Auditoría de servicios financieros 1988-1993 en Deloitte Luxembourg. Deloitte & Touche UK 1979-1985.

Margaret Ewing Ⓐ Ⓢ

Principales áreas de experiencia:

Servicios profesionales, contabilidad financiera, corporate finance, planificación estratégica y de capital, gobierno corporativo, gestión de riesgos

Cargos externos actuales:

Consejera Senior 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 Senior 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 de Grupo de Trinity Mirror PLC 2000-2002. Socia de Corporate Finance de Deloitte & Touche LLP 1987-1999.



Nicola Shaw

Javier Ferrán

Robin Phillips

Emilio Saracho

Peggy Bruzelius

Heather Ann McSharry

Clave

- Presidente de la Comisión
- Ⓐ Comisión de Auditoría y Cumplimiento

- Ⓐ Comisión de Nombramientos
- Ⓐ Comisión de Retribuciones

- Ⓐ Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

Nicola Shaw Ⓐ Ⓐ

Principales áreas de experiencia:

Transporte, asuntos de orden público y regulatorios, consumo, gestión de seguridad y medio ambiente

Cargos externos actuales:

CEO, 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 en Strategic Rail Authority 2002-2005. Subdirectora y Jefa Economista Adjunta de Economía del Office of the Rail Regulator (ORR) 1999-2002.

Javier Ferrán Ⓐ

Principales áreas de experiencia:

Consumo, finanzas, ventas/marketing, gobierno corporativo

Cargos externos actuales:

Presidente de Diageo Plc. Consejero Senior 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, S.A. 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, S.A. 2000-2003. Socio de Lion Capital LLC 2005-2018. Presidente EMEA, Presidente y Consejero Delegado del Grupo Bacardi 1992-2004.

Robin Phillips Ⓐ

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 Senior de Circadence Corporation (US). Consejero en 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 en UBS Warburg 1992-1999. Director adjunto de Capital Markets en Kleinwort Benson 1985-1991.

Emilio Saracho Ⓐ Ⓐ

Principales áreas de experiencia:

Banca, corporate finance, gestión de inversiones

Cargos externos actuales:

Asesor Senior de Altamar Capital Partners. Consejero de Inditex.

Experiencia profesional anterior:

Presidente de Banco Popular Español 2017. Vicepresidente y miembro del Comité Ejecutivo de Banca de Inversión de JPMorgan 2015-2016. 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 Europa, Oriente Medio y África 2006-2008. Consejero de Cintra en 2008. Consejero de ONO en 2008. Presidente de JP Morgan para España y Portugal 1998-2006. Responsable del área de Banca de Inversión Global de Santander Investment (RU) 1995-1998. Director de Corporate Finance Iberia de Goldman Sachs International 1990-1995.

Peggy Bruzelius Ⓐ Ⓐ

Principales áreas de experiencia:

Servicios financieros, corporate finance

Cargos externos actuales:

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 Ratons, Scania AB, The Body Shop Plc, Axel Johnson AB, Axfood AB Husqvarna AB 1992-2019. Consejera Senior 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.

Heather Ann McSharry Ⓐ Ⓐ

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 en Uniphar Plc 2019-2020. Consejera en Bank of Ireland Plc 2007-2011. Presidenta del Bank of Ireland Pension Fund Trustee Board 2011-2017. Consejera Delegada Reckitt Benckiser Ireland 2004-2009. Consejera Delegada, Boots Healthcare Ireland 1998-2004.

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 asociado a la misma. En consecuencia, este informe de Gobierno Corporativo detalla su cumplimiento con el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas español, actualizado por última vez y publicado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores española ("CNMV") en junio de 2020, y disponible en su página web corporativa (www.cnmv.es).

Al mismo tiempo, dado que cotiza en la Bolsa de Londres, IAG está asimismo sujeta a las Normas de Cotización del Reino Unido, incluido el requisito de explicar si cumple el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido publicado por el Financial Reporting Council ("FRC") británico. Puede obtenerse una copia de la versión vigente del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido aplicable al

periodo analizado (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 2022.

Además, tal como lo exigen las Normas de Cotización del Reino Unido, este Informe incluye una explicación sobre cómo la Sociedad aplica los principios del Código de Gobierno Corporativo británico y cómo ha cumplido con sus disposiciones complementarias durante el año. Los detalles de dónde se puede encontrar la información se proporcionan a continuación.

Durante el año 2022, 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 algunas restricciones a la propiedad de las acciones que son contrarias a las disposiciones de la primera recomendación del Código español.

En lo referente al Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2018, la Sociedad confirma que ha aplicado los principios y que ha cumplido con todas las disposiciones del Código en el periodo que se reporta.

Aplicación de los principios del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido

Liderazgo del Consejo y objetivo de la Sociedad

Declaración introductoria del presidente	118-119
Liderazgo del Consejo y objetivo de la sociedad	129
Cultura corporativa	129
Inversión en la plantilla	129
Actividades del Consejo de Administración	135
Cómo tiene en cuenta el Consejo los intereses de los grupos de interés	130
Decisiones del Consejo, interés social y grupos de interés	131
Declaración de la Sección 172	131
Denuncia de irregularidades	93, 149, 153
Conflictos de interés	137

División de responsabilidades

Marco de gobierno y estructura del grupo	125-126
Consejo de Administración: división de responsabilidades	125
Reuniones del Consejo y de las Comisiones	134
Independencia de los consejeros	127 y 142
Asistencia al Consejo y las Comisiones durante 2022	134

Composición, sucesión y evaluación

Biografías de los miembros del Consejo	121-123
Composición del Consejo de Administración	127-128
Informe de la Comisión de Nombramientos	140-143
Nombramiento, reelección, renuncia y cese de consejeros	127, 142
Evaluación del Consejo de Administración	143

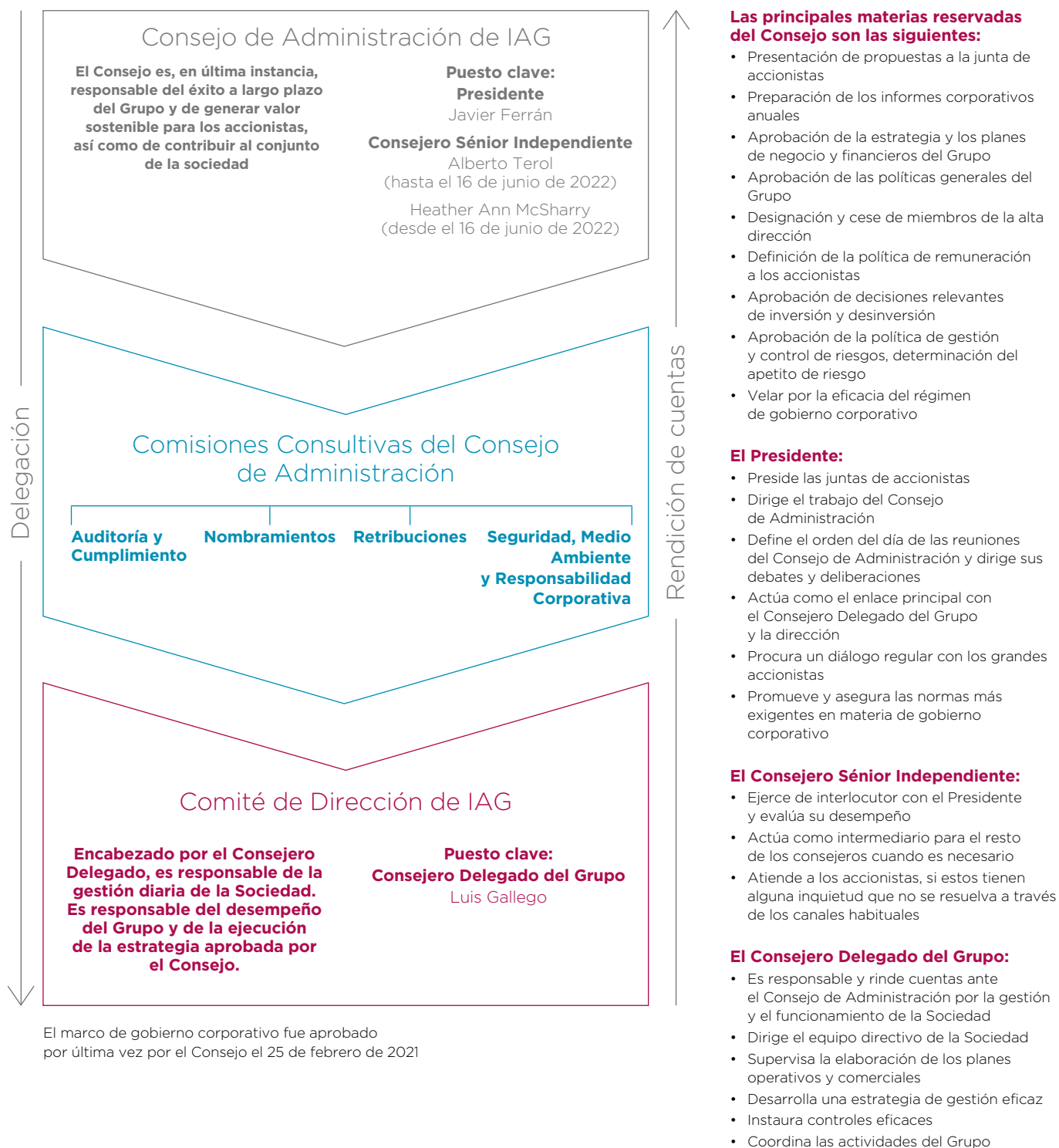
Auditoría, riesgos y controles internos

Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento	147-157
Confirmación justa, equilibrada y comprensible	149-150
Confirmación de la evaluación de riesgos emergentes y principales	97
Gestión de riesgos y control interno	96-97
Principales riesgos e incertidumbres	98-114

Retribuciones

Declaración de la presidenta de la Comisión de Retribuciones	158-159
Informe sobre Retribuciones de los Consejeros	160-185
Alineación con la disposición 40	162

Marco de gobierno corporativo de IAG y división de responsabilidades



Estructura del Grupo

IAG, como sociedad matriz del Grupo, 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 supervisa la coordinación intragrupo y gestiona las funciones centrales, incluido el desarrollo de su plataforma integrada común.

Cada sociedad operativa tiene una marca individual y una identidad cultural, es responsable de ejecutar su estrategia y rinde cuentas por sus resultados. Cada sociedad dispone de su propio consejo de administración y de su propio comité de dirección, dirigido por el máximo responsable de cada empresa.

Se puede encontrar más información sobre la estructura del Grupo en la sección sobre el 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 y supervisar el negocio y su desempeño, así como del éxito sostenible a largo plazo del Grupo. Como se indica en su Reglamento, procura conciliar el interés social con los intereses legítimos, según el caso, de 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 grupos de interés.

De acuerdo con su función de gobernanza, el Consejo de Administración se ha reservado para sí mismo la facultad de decisión sobre una serie de materias que se detallan en el artículo 3.4 de su Reglamento, que pueden consultarse en la página web corporativa (www.iairgroup.com).

El Consejo posee cuatro comisiones consultivas que se centran en varias áreas. Cada comisión del Consejo se compone solo de consejeros no ejecutivos y tiene un presidente que es un consejero independiente no ejecutivo con experiencia. Las copias de las actas de todas las reuniones de las comisiones, así como los documentos distribuidos antes de cada reunión de cada comisión, se ponen a disposición de todos los miembros del Consejo.

Las diferentes posiciones del Consejo y sus responsabilidades respectivas se describen en la última versión del Reglamento del Consejo de Administración, de fecha 25 de febrero de 2021 (disponible en la página web corporativa). El Consejo también aprobó regímenes de funcionamiento nuevos y separados para cada una de sus comisiones en el marco de la revisión del gobierno corporativo, completada en febrero de 2021. Estos regímenes de funcionamiento pueden consultarse en la página web corporativa. Las funciones, las composiciones y las actividades de estas comisiones durante el año 2022 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, sus 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 y su equipo directivo son responsables de la gestión y el desempeño ordinarios del Grupo y 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, excepto aquellas que no pueden delegarse conforme a los Estatutos de la Sociedad, el Reglamento del Consejo de Administración o la legislación aplicable.

Composición del Consejo de Administración

El Consejo de Administración de IAG se compone actualmente de ocho consejeros no ejecutivos independientes, uno de los cuales es el Presidente, dos consejeros no ejecutivos dominicales y un consejero ejecutivo, el Consejero Delegado de IAG. Para obtener información sobre las biografías de los miembros, véase la sección sobre el Consejo de Administración.

En la Junta General de Accionistas de 2022, Alberto Terol, que ocupaba el cargo de Consejero Sénior Independiente, no se postuló a la reelección después de haber desempeñado su puesto como consejero independiente durante nueve años. A consecuencia de ello, el Consejo nombró a Heather Ann McSharry como Consejera Sénior Independiente.

Tal como establecen los Estatutos de la Sociedad, el Consejo de Administración estará formado por un mínimo de nueve y un máximo de 14 miembros. A 31 de diciembre de 2022, 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	8 de septiembre de 2020
Heather Ann McSharry ¹	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	Consejera (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

¹ Nombrada Consejera Sénior Independiente el 16 de junio de 2022, tras la salida de Alberto Terol.

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. Nicholas Cadbury, Director Financiero del Grupo, y Sarah Clements, Directora de Asesoría Jurídica, asisten a todas las reuniones del Consejo.

Independencia de los consejeros

Según lo comunicado por la Comisión de Nombramientos, el Consejo de Administración revisó la independencia de los consejeros en su reunión del 19 de enero de 2023. Se ha cerciorado de que los consejeros clasificados como independientes no tengan otro negocio o relación que interfiera sustancialmente en el ejercicio de un juicio independiente, tanto en términos de carácter como de opinión. Más adelante en este 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 del Reino Unido, siendo nuestro consejero más veterano Emilio Saracho, que ha formado parte del Consejo desde junio de 2016.

Nombramiento, reelección, renuncia, y cese de consejeros

El proceso de selección y nombramiento se describe en detalle en el informe de la Comisión de Nombramientos.

Los consejeros de IAG se nombran por un periodo de un año como se establece en los Estatutos de la Sociedad. Al finalizar su mandato, los consejeros pueden ser reelegidos una o más veces por periodos de igual duración al establecido en los Estatutos. En este sentido, la Sociedad cumple con la recomendación del Código de Reino Unido en la que se establece que los consejeros deberían estar sujetos a reelecciones anuales.

Las propuestas de reelección están sujetas a un procedimiento formal que tiene su base en la 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 de Administración los conocimientos, las competencias y la experiencia requeridos.

Los consejeros cesan en su cargo cuando finaliza el plazo para el que fueron nombrados.

No obstante, los consejeros han de renunciar al cargo en los casos previstos en el artículo 17.2 del Reglamento del Consejo de Administración, entre otros, cuando pierdan la honorabilidad, la idoneidad, la fiabilidad, la competencia, la disponibilidad o el compromiso con su función, necesarios para ser consejeros de la Sociedad o cuando su permanencia en el Consejo pueda afectar el crédito o la reputación de la Sociedad o ponga en peligro sus intereses.

De acuerdo con el artículo 24.2 del Reglamento del Consejo de Administración, los consejeros tienen una serie de obligaciones de información, incluido el deber de informar a la Sociedad sobre cualquier circunstancia en la que estén implicados que pueda afectar gravemente a la reputación de la Sociedad, en particular, si son objeto de investigación en el marco de un procedimiento penal. En esas circunstancias, el Consejo de Administración consideraría el caso lo antes posible y tomaría las decisiones que considerara oportunas en función del interés social, previo informe de la Comisión de Nombramientos.

El Consejo de Administración únicamente puede proponer la separación de un consejero no ejecutivo antes de la finalización del mandato cuando considere que existe justa causa, previo informe de la Comisión de Nombramientos. A estos efectos, se entiende por justa causa cuando el consejero pasa a ocupar nuevos cargos o contrae nuevas obligaciones que le impiden dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del cargo, incumple los deberes inherentes a su cargo o incurre de manera imprevista en alguna de las circunstancias previstas en el artículo 17.2 del Reglamento del Consejo de Administración.

La separación también puede proponerse como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones societarias similares que deriven en un cambio significativo de control.

Un consejero que cesa en su cargo antes de acabar su mandato debe explicar debidamente las razones de su decisión, o, en el caso de un consejero no ejecutivo, su opinión sobre los motivos del acuerdo de la Junta de Accionistas, en una carta que debe enviarse a todos los consejeros. Además, estas explicaciones deben incorporarse al informe anual de gobierno corporativo de la Sociedad y, si resultara de interés para los accionistas, la Sociedad

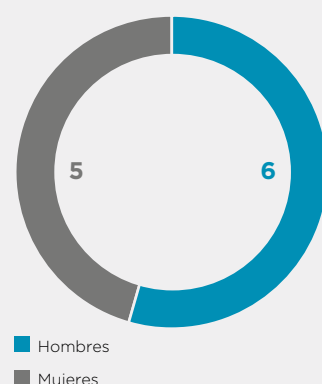
debería publicar un anuncio sobre la salida tan pronto como sea posible, indicando suficientemente las razones o circunstancias aducidas por el consejero.

Las normas precedentes se han actualizado conforme a las Recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo español aprobadas en junio de 2020 y se han incorporado al Reglamento del Consejo de Administración aprobado en febrero de 2021, que están disponibles en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com) y en el sitio web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (www.cnmv.es).

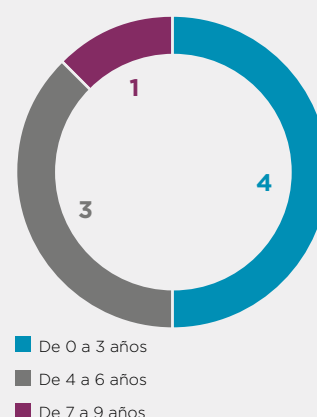
Nacionalidad



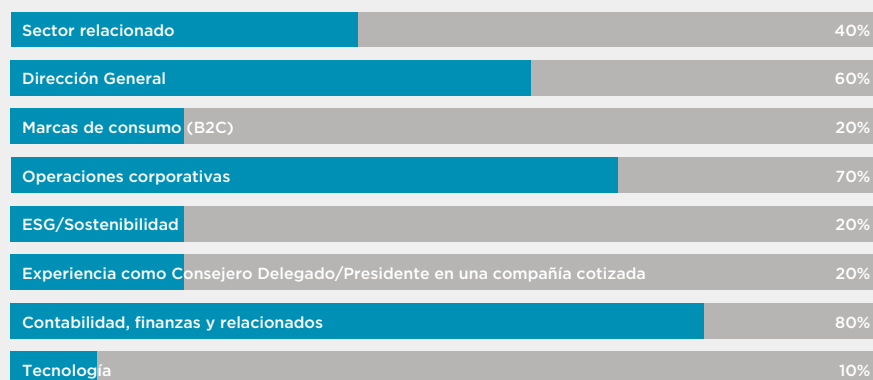
Género



Antigüedad¹



Experiencia en el Consejo²



¹ El gráfico de antigüedad, que es a fecha de la junta de accionistas de 2023, incluye exclusivamente a los consejeros no ejecutivos independientes, incluido el Presidente (ocho consejeros). Para mayor claridad, la antigüedad de los tres consejeros restantes es inferior a tres años

² Consejeros no ejecutivos únicamente

Liderazgo del Consejo y objetivo de la sociedad

El objetivo de IAG —“Conectar personas, empresas y países”— respalda su propósito de convertirse en el grupo de aerolíneas líder mundial y aumentar al máximo la creación de valor sostenible para sus accionistas. IAG seguirá utilizando su exclusivo modelo de negocio para perseguir este objetivo y esta visión, y siempre se fijará como meta generar valor sostenible para sus clientes, sus empleados, sus accionistas y las comunidades a las que presta servicio.

Al conectar personas, empresas y países, el Grupo puede ofrecer los puestos de trabajo, la prosperidad y los beneficios culturales que siempre han brindado los viajes. Aunque durante el año se ha lanzado un conjunto de nuevas e importantes iniciativas y proyectos, queda mucho por hacer para alcanzar las aspiraciones que el Grupo se ha fijado.

El Consejo considera que IAG puede alcanzar su objetivo y cumplir su propósito promoviendo los valores clave del Grupo, que son la innovación, el compromiso, la atención a las personas, la responsabilidad, el pragmatismo, la ejecución, la ambición y la resiliencia. En 2022, el Consejo analizó el arraigo de estos valores en la organización y su vínculo con el trabajo que se está llevando a cabo en relación con la cultura corporativa y las personas. El Consejo considera que el trabajo y la atención sobre la cultura y los valores corporativos son elementos fundamentales para la transformación y la ejecución de la estrategia del Grupo.

A lo largo de este informe anual y en particular en las primeras páginas del Informe de Estrategia y en las cartas introductorias del Presidente y del Consejero Delegado del Grupo puede encontrarse más información sobre el objetivo y los valores de IAG.

Cultura corporativa

El Consejo ha revisado con interés el trabajo sobre la cultura iniciado por el Grupo en 2020, y considera que el enfoque sobre la cultura corporativa es un elemento esencial para garantizar el cumplimiento y el éxito de la estrategia del Grupo. El Consejo sigue atentamente y respalda los esfuerzos de la dirección para transformar la cultura de IAG y crear un entorno laboral inclusivo, positivo y saludable. Concretamente, a lo largo de 2022, el Consejo ha sido informado de los resultados de la encuesta de salud de la organización para todos los empleados que finalizó en mayo, así como de la encuesta de seguimiento iniciada en noviembre, que incluye los comentarios de las sociedades operativas y las prioridades de mejora acordadas.

Además, mediante las visitas de interacción con la plantilla puestas en marcha, los representantes del Consejo pudieron conocer de primera mano la opinión de empleados de todo el Grupo sobre su experiencia de trabajo en el Grupo IAG, la cultura actual y las cosas que les gustaría que cambiaran.

Por último, la reunión sobre la jornada de estrategia del Consejo celebrada en septiembre de 2022 se centró específicamente en las personas, el liderazgo y la cultura, y también se revisaron los planes de la Sociedad para conocer en qué medida sus prioridades y planes de transformación de la plantilla apoyan el cumplimiento de la estrategia de las sociedades operativas. Por ejemplo, el Consejo recibió información actualizada sobre la inversión de British Airways en el enfoque en empleados y liderazgo, y la realización por Iberia de una evaluación 360º de todos los altos directivos en línea con el marco de liderazgo de IAG. Por otra parte, se informó al Consejo sobre la conferencia de la alta dirección de IAG, cuyo segundo día estuvo dedicado a ayudar a los directivos a comprender el papel que desempeñan a la hora de dar forma a la cultura de IAG.

Inversión en la plantilla

En general, todas las sociedades del Grupo invierten en sus empleados mediante programas de formación y desarrollo, además de programas de salud y bienestar. Los términos y condiciones se determinan y se gestionan dentro de cada sociedad operativa, lo que les permite establecer incentivos adecuados para reflejar su modelo operativo específico y las condiciones del mercado local.

En todo el Grupo procuramos garantizar que todas los incentivos y beneficios sean simples, claros, competitivos y justos. En Reino Unido, España e Irlanda, cerca del 90% de la plantilla de IAG está cubierta por convenios colectivos, con diferentes niveles en otros países en los que opera el Grupo. Trabajamos estrechamente con los representantes de los trabajadores para consultar asuntos relacionados con los incentivos. Para aquellos que no están cubiertos por convenios colectivos, comparamos los puestos y los incentivos con los mercados locales para garantizar que sigan siendo atractivos y competitivos.

Cómo tiene en cuenta el Consejo a los grupos de interés

La gestión ordinaria 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 proporcionada y los debates mantenidos con los equipos directivos. Además, el Consejo mantiene un diálogo directo con los accionistas y los empleados de la Sociedad, como recomienda el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido.

En la sección de este Informe de Gobierno Corporativo dedicada a la interacción con la plantilla se informa sobre las interacciones del Consejo con este colectivo.

Para más información sobre nuestros grupos de interés, cómo encajan en nuestra estrategia y modelo de negocio, sus principales intereses y nuestra interacción con ellos, se puede consultar la sección sobre interacción con los grupos de interés de este informe anual.

Accionistas e inversores

Los intereses de los accionistas siempre han estado presentes en las consideraciones del Consejo de Administración. El Consejo participa directamente en un diálogo activo con accionistas e inversores, principalmente a través del Consejero Delegado y del Presidente del Grupo, que se reúnen con ellos de manera periódica. En abril y mayo de 2022, el Presidente mantuvo varias reuniones con los principales accionistas con el fin de analizar cuestiones de ESG, así como el desempeño del Grupo y su estrategia.

Además, tanto la actual Presidenta como los anteriores Presidentes de la Comisión de Retribuciones han mantenido varias reuniones con inversores tal y como se detalla en la sección de grupos de interés del Informe de Remuneraciones de los Consejeros. Los consejeros no ejecutivos tuvieron la oportunidad de conocer a accionistas en las dos juntas de accionistas celebradas en 2022 y en la primera Jornada ESG de IAG, que se celebró en mayo.

Por otra parte, el Consejero Delegado y el Director Financiero mantuvieron contactos regulares con accionistas e inversores a lo largo del año.

El Consejo de Administración recibe con regularidad los comentarios de los accionistas y las principales cuestiones analizadas con accionistas e inversores.

La sección sobre interacción con los grupos de interés de este informe anual contiene información adicional a este respecto.

Diálogo con la plantilla

En 2022, los consejeros designados se han reunido con empleados en una serie de visitas presenciales y mesas redondas de debate en 12 lugares diferentes. Esas visitas han demostrado ser realmente valiosas para entender lo que importa a nuestros compañeros de toda la empresa, en nuestras aerolíneas y negocios de plataformas, desde las operaciones de vuelo y de tierra hasta nuestro servicio de atención al cliente y equipos corporativos, y la combinación de nuevos empleados con compañeros de larga antigüedad reflejan el cambio de composición de la plantilla del Grupo.

Eva Castillo es la consejera responsable de coordinar la interacción del Consejo con la plantilla, y en ese cometido ha contado con el apoyo de Heather Ann McSharry, Maurice Lam, Nicola Shaw y Emilio Saracho.

Recientemente se han llevado a cabo sesiones de diálogo del Consejo con empleados de British Airways en Heathrow y Gatwick, Iberia, IAG Loyalty, IAG Cargo, IAG GBS Cracovia, Vueling y Aer Lingus (Dublín y Manchester). Las sesiones han sido muy productivas y han brindado la oportunidad de escuchar a diferentes grupos de empleados.

El Consejo consideró los comentarios recibidos en las sesiones de diálogo de 2022 en su reunión de diciembre y tomó nota del alto grado de orgullo y lealtad existente en todo el Grupo y de la determinación de apoyar la recuperación del negocio y del sector de la aviación después de la pandemia. Los compañeros mostraron un claro interés por la agenda de sostenibilidad del Grupo y la modernización de su flota, además de los planes de crecimiento en general. Varias de las visitas se produjeron en el contexto de la ampliación de recursos y desafíos operativos y de debates abiertos sobre relaciones industriales.

Entre los temas principales se incluyeron los planes de crecimiento de las sociedades y las oportunidades que generarán en cuanto a desarrollo y carreras profesionales (por ejemplo, en mantenimiento o en la base recientemente abierta de Manchester), la importancia de la comunicación y la interacción, sobre todo con la alta dirección, la competitividad salarial y las inquietudes sobre el coste de la vida, así como la importancia de los acuerdos de trabajo flexible e híbrido.

En cada visita se incluyó un informe para los equipos directivos sobre cuestiones emergentes, con el fin de garantizar que se toman las medidas adecuadas en el futuro.

Además de la interacción directa con los empleados, el Consejo ha sido informado con regularidad sobre las iniciativas de cada sociedad operativa con respecto a su plantilla. Además, una de las sesiones de la reunión anual de estrategia del Consejo se dedicó a la estrategia de RR.HH. del Grupo e incluyó actualizaciones sobre talento, diversidad e inclusión y cultura.

La Comisión de Retribuciones recibió información actualizada sobre la remuneración de la plantilla y el apoyo por las sociedades operativas a los compañeros que atraviesan dificultades relacionadas con el coste de la vida, asegurándose de que la retribución siguiera siendo justa y competitiva, además de una comparación de la experiencia de la plantilla de IAG con la de la alta dirección.

Declaración relativa al artículo 172 (y cumplimiento del artículo 3.6 del Reglamento del Consejo de Administración de IAG)

En sus deliberaciones y decisiones durante el periodo cubierto, el Consejo de IAG actuó de buena fe, con unidad de propósito e independencia de criterio, guiándose por el interés social para potenciar el éxito de la Sociedad como un negocio rentable y sostenible a largo plazo, y dispensando el mismo trato a todos los accionistas en la misma posición. En este sentido, el Consejo ha considerado e intentado conciliar el interés social y los legítimos intereses de los empleados, proveedores, clientes y otros grupos de interés, considerando también el impacto de sus actividades en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente.

En esta sección se puede consultar información sobre el desempeño por los consejeros de sus funciones conforme a estos principios durante el año, lo que incluye cómo tuvieron en cuenta las cuestiones mencionadas anteriormente en sus debates y en la toma de decisiones. En los informes sobre la estrategia y el gobierno corporativo se puede obtener información más detallada. Recibimos las opiniones de nuestros grupos de interés a distintos niveles y eso nos ayuda a fundamentar numerosas decisiones, directa o indirectamente supervisadas por el Consejo. En muchas circunstancias, las opiniones de los grupos de interés se toman en consideración y se incorporan en las propuestas que se comparten con el Consejo o se someten a su decisión.

Decisiones del Consejo, interés social y grupos de interés

El Consejo de IAG ha delegado la gestión ordinaria de la Sociedad en el Consejero Delegado y el equipo directivo del Grupo, pero se ha reservado la capacidad de decisión sobre varios asuntos, incluidas las tres áreas principales descritas a continuación:

- La aprobación de la estrategia del Grupo y la 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 los 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.
- 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 participaciones accionariales.

El proceso de toma de decisiones del Grupo está regulado por una orden interna que cubre el Consejo y el comité de dirección de IAG, así como los consejos de las principales filiales. Además, otra orden regula el proceso de inversión del Grupo. Este marco, junto con la dedicación y el apoyo de expertos que proporcionan las diferentes Comisiones consultivas del Consejo, aseguran la existencia de un sistema de gobierno adecuado.

El Consejo regularmente considera y delibera acerca del impacto en nuestros diferentes grupos de interés, así como las consecuencias, de cualquier decisión a largo plazo. No siempre es posible ofrecer resultados positivos para todos los grupos de interés, y en ocasiones, el Consejo tiene que tomar decisiones en función de las prioridades contrapuestas de los grupos de interés. Los principios expuestos en el artículo 3.6 de nuestro Reglamento del Consejo, que coinciden con aquellos recogidos en el artículo 172 de la Ley de Sociedades del Reino Unido, no son un asunto exclusivo del Consejo, sino que están integrados en todos los procesos de toma de decisiones del Grupo.

Toma de decisiones por el Consejo: compra de aviones

La pandemia hizo que IAG retrasara considerablemente la sustitución de su flota de corto recorrido. El mercado de corto recorrido constituye una parte fundamental de la red del Grupo, con una importante presencia en el amplio mercado doméstico español, así como en los flujos de punto a punto y en los centros de conexión entre los aeropuertos principales del Grupo, y nutre y complementa nuestros servicios de largo recorrido. El Consejo reconoció la importancia estratégica de sustituir la flota de corto recorrido de IAG y, mirando al futuro hasta el año 2030, concluyó que el Grupo necesitaba renovar su flota si quería conservar su dimensión y aprovechar los beneficios económicos y medioambientales que conllevan los aviones de nueva generación.

Consideración del impacto del artículo 172

Accionistas y éxito a largo plazo

Con la industria saliendo de los efectos de la pandemia de COVID-19 y la recuperación de la demanda por parte de los clientes, el Consejo consideró que los fundamentos de las aerolíneas del Grupo conservaban su solidez y que, en este contexto, el acceso a aviones de nueva generación era una prioridad estratégica para IAG, puesto que contribuirán a crear retornos sostenibles para los accionistas en el largo plazo y mejorarán la capacidad del Grupo para competir eficazmente.

El Consejo consideró que estas compras representaban la mejor oportunidad para que el Grupo pudiera obtener condiciones atractivas y a precios competitivos en la adquisición de aviones de nueva generación. Por otra parte, la sustitución de los antiguos aviones de corto recorrido del Grupo por los aviones Boeing 737 y Airbus A320neo, más eficientes en términos de consumo de combustible, conllevará un considerable ahorro en el coste de combustible y en el coste de mantenimiento y una mayor fiabilidad y, gracias a una mejor utilización del espacio a bordo, comportará mayores ingresos y menores costes y emisiones por asiento. Asimismo, el beneficio que se deriva de la reducción del consumo de combustible y de las emisiones de CO₂ de estos aviones es aún mayor si se tiene en cuenta el incremento de los precios del combustible y el impacto efectivo y potencial de los

costes asociados a los gases de efecto invernadero en Europa y en el Reino Unido. Concretamente, ofrecen una mejora de entre el 15 y el 20 por ciento en el consumo del combustible y en las emisiones de CO₂ (dependiendo del avión al que sustituyan) y, junto con otras mejoras en la capacidad de asientos, los costes de mantenimiento y tasas aeroportuarias, derivarán en una reducción de entre el 10 y el 20 por ciento en los costes operativos.

Esta inversión también es coherente con los compromisos del Grupo de conseguir la neutralidad en emisiones netas de CO₂ y con la estrategia de sostenibilidad de IAG, factor relevante desde el punto de vista de nuestros accionistas e igualmente importante desde la perspectiva de la sostenibilidad a largo plazo de nuestro negocio.

Las compras de estos aviones se clasificaron como operación Class 1 según las Listing Rules de Reino Unido, estando, por lo tanto, condicionadas a la aprobación de los accionistas en junta general, a la que se sometieron en la Junta General de Accionistas celebrada el 26 de octubre de 2022. Los consejeros de IAG recomendaron a los accionistas que votaran a favor de cada

uno de los acuerdos propuestos y, en la circular preparada y puesta a disposición de todos los accionistas, incluyeron toda la información pertinente, explicaron el contexto y los motivos de las compras propuestas y la razón por la que consideraban que eran del mayor interés para el conjunto de los accionistas.

Medio Ambiente

Una de las consideraciones más importantes que el Consejo tuvo en cuenta en relación con esta inversión es su total alineación con los compromisos de IAG en materia medioambiental. Los aviones propuestos son unos de los aviones de corto recorrido más eficientes en términos de combustible del mercado. Ambos tipos de aviones ofrecen mejoras de entre el 15 y el 20 por ciento en gasto de combustible y emisiones de CO₂. La incorporación de estos aviones de última generación con un consumo de combustible más eficiente supone un importante avance hacia el cumplimiento de los compromisos climáticos de IAG, incluida la consecución de la neutralidad de emisiones en carbono para el año 2050. Estos nuevos aviones son, además, más silenciosos, con una menor huella de ruido que los antiguos aviones.



Imagen facilitada por Boeing

Clientes y empleados

Incluso en tiempos inciertos y difíciles, con esta decisión el Consejo demuestra a sus empleados su compromiso de invertir en el negocio, así como su compromiso con la sostenibilidad y, en particular, con el medio ambiente. Teniendo en cuenta la incorporación de Boeing como nuevo proveedor de aviones de fuselaje estrecho, el Consejo ha contemplado las diversas medidas necesarias para garantizar la introducción eficiente de estos nuevos aviones de corto recorrido, incluido el reciclaje del personal de tierra y de las tripulaciones.

El hecho de que esta inversión esté en línea con los compromisos medioambientales del Grupo también responde a una de las principales preocupaciones expresadas por los clientes de IAG. Desde un punto de vista comercial, el Consejo también tuvo en cuenta que estos nuevos aviones permitirán a IAG ofrecer una experiencia de vanguardia a sus clientes.

Por último, el Consejo quedó asimismo conforme con el aspecto relativo a los riesgos asociados a estos aviones, considerando la prioridad que el Grupo otorga siempre a la seguridad tanto de sus pasajeros como de sus tripulaciones.

Proveedores

Atendiendo a la necesidad de mantener una sana competencia entre proveedores y habida cuenta de la limitada disponibilidad de aviones de corto recorrido de aquí a 2028, el Consejo consideró necesario pasar de una flota de corto recorrido integrada exclusivamente por aviones Airbus a una integrada por aviones Airbus y Boeing.

También se informó al Consejo de las actuaciones destinadas a garantizar que la transición a una flota de corto recorrido mixta compuesta por aviones Airbus y Boeing sea lo más eficiente posible reduciendo los costes asociados, incluidos los relacionados con el reciclaje de las tripulaciones, el mantenimiento y las piezas de repuesto. Los acuerdos alcanzados dotan de flexibilidad a IAG para comprar variantes más grandes o más pequeñas de aviones tanto de Airbus como de Boeing, así como derechos de diferimiento que permiten reducir la frecuencia de sustitución caso de ser necesario.

Además, se informó al Consejo de los acuerdos de mantenimiento de los motores.

El compromiso de comprar y mantener estos aviones y motores permite a IAG tener un correcto conocimiento de sus riesgos en términos de costes y a los fabricantes planificar eficientemente las futuras actividades de producción y mantenimiento.

Otros grupos de interés financieros (proveedores de financiación)

En sus deliberaciones, el Consejo tuvo en consideración los importantes desembolsos que estas compras requerirán por parte del Grupo, que necesitará fuentes de financiación para hacer frente a sus obligaciones de pago y, en consecuencia, el potencial impacto que esto podría tener en sus actuales proveedores de financiación.

A este respecto, el Consejo tuvo en cuenta que estos aviones se entregarán gradualmente a lo largo de varios años, por lo que la inversión correspondiente se desembolsará también gradualmente a lo largo de un período de tiempo. Por otra parte, el Grupo suele financiar los aviones a su entrega con lo que el impacto de tesorería se reduce y se reparte a lo largo del período en el que prevé utilizar estos aviones.

Marco de gobierno

La operación se llevó a cabo dentro de un marco de gobierno adecuado, tal y como requieren los exigentes estándares de conducta empresarial del Grupo. El proyecto se acometió correctamente, tanto en términos de supervisión regulatoria como de gobierno y el Consejo mantuvo consultas con su sponsor y asesores legales para asegurarse de obtener el asesoramiento adecuado.



Imagen facilitada por Airbus

Reuniones del Consejo y de las comisiones

Se habían programado ocho reuniones del Consejo durante el año, incluida la sesión anual de dos días sobre estrategia, prevista para septiembre de 2022.

El número total de reuniones del Consejo celebradas durante el periodo cubierto fue de 12. Los datos sobre la asistencia a estas reuniones del Consejo y las comisiones figuran más adelante en este informe.

La Secretaría del Consejo de Administración, junto con la Directora de Asesoría Jurídica, mantiene una agenda anual permanente para las reuniones del Consejo que establece los asuntos estratégicos, generales y operativos que deben considerarse. El Presidente fija una agenda correctamente estructurada para cada reunión, en consulta con el Consejero Delegado del Grupo y con el apoyo de la Directora de Asesoría Jurídica y del Secretario del Consejo. Durante 2022, las prioridades del Consejo derivadas de la pandemia de COVID-19 fueron la creación de 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 actividades clave del Consejo en 2022 se describen en la tabla de las actividades que se muestra más adelante en este informe.

Tras la revisión y aprobación del acta de la reunión anterior, cada reunión del Consejo de Administración comienza con 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 y se ofrece a los consejeros la oportunidad de comentar o formular preguntas sobre los asuntos tratados por cada comisión. A esto le sigue una actualización general del Consejero Delegado y, posteriormente, del Director Financiero.

Todas las reuniones programadas del Consejo de Administración 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. Además, al menos una vez al año, se celebra una reunión privada con el Presidente que incluye a los consejeros no ejecutivos independientes solamente. El Consejero Senior Independiente también se reunió con los consejeros no ejecutivos, sin el Presidente, como parte del proceso de evaluación anual de la presidencia.

Como establece el Reglamento del Consejo, los consejeros harán todo lo posible para asistir a las reuniones del Consejo de Administración. De no ser posible, pueden otorgarle una representación a otro consejero, aunque los consejeros no ejecutivos solo pueden concederle una representación a otro consejero no ejecutivo. Estas representaciones deberán conferirse por escrito y otorgarse específicamente para cada reunión. Ningún consejero puede tener más de tres representaciones, con excepción del Presidente, aunque no puede representar a más de la mitad de los integrantes del Consejo. En la medida de lo posible, la representación deberá otorgarse incluyendo instrucciones precisas de voto.

Asistencia a las reuniones del Consejo y las comisiones durante 2022

Nombre del consejero	Consejo de Administración	Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Comisión de Nombramientos	Comisión de Retribuciones	Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa
Javier Ferrán	12/12		6/6		
Luis Gallego	12/12				
Giles Agutter	11/12		5/6		6/6
Peggy Bruzelius ¹	11/12	7/7	3/3		
Eva Castillo	10/12	7/7		7/8	
Margaret Ewing	12/12	7/7	6/6		
Maurice Lam	10/12	7/7			6/6
Heather Ann McSharry ²	12/12		6/6	8/8	
Robin Phillips	12/12				5/6
Emilio Saracho	12/12			8/8	5/6
Nicola Shaw	12/12			8/8	5/6
Alberto Terol ³	5/5		3/3	4/4	

¹ Designado miembro de la Comisión de Nombramientos el 16 de junio de 2022

² Designado presidente de la Comisión de Retribuciones el 16 de junio de 2022

³ Se retiró del Consejo, cesó en su cargo de Presidente de la Comisión de Retribuciones y de vocal de la Comisión de Nombramientos el 16 de junio de 2022.

Actividades del Consejo de Administración

El año 2022 volvió a ser un año sin precedentes para el Grupo, que siguió afrontando el reto más imponente al que se haya enfrentado nunca el sector de las aerolíneas. La actividad del Consejo de Administración refleja con claridad estas circunstancias. En consecuencia, se prestó una atención considerable durante el año a los planes de las compañías operativas y la resiliencia operativa, especialmente en el caso de British Airways. Las áreas clave de la actividad del Consejo de Administración durante 2022 se describen a continuación:

Estrategia y planificación

Sesión ad hoc de estrategia del Consejo/ comité de dirección en preparación para la reunión de septiembre. Sesión conjunta de estrategia Consejo / comité de dirección de dos días celebrada en septiembre, incluyendo:

- Modelo operativo del Grupo
- Función del Centro Corporativo
- Planes de transformación
- Actualización sobre el personal
- Marco de clientes
- Planes estratégicos para British Airways e Iberia
- IAG Loyalty
- Actualización sobre Cargo
- Sostenibilidad
- Perspectiva financiera
- Puntos de seguimiento de la estrategia

Desempeño y supervisión

- Informes periódicos de las compañías operativas
- 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

- Crisis de la COVID-19
- Actualizaciones sobre la situación y las previsiones de liquidez, e información sobre los ingresos de pasaje
- Seguimiento de las restricciones a los viajes y evolución de la capacidad
- Recuperación de clientes

Operaciones, inversiones y gastos significativos

- Préstamo a Globalia y conversión en capital en Air Europa
- Acuerdos de financiación
- Novedades sobre la flota
- Acuerdo de financiación para la adquisición o arrendamiento de aeronaves
- Enajenaciones o imputación a pérdida de aeronaves y acuerdos de aplazamiento de pagos
- Contratos de arrendamiento de salas en los aeropuertos
- Programa de recompra de acciones propias
- Acuerdos de provisión de combustibles sostenibles

Gestión de riesgos y controles internos

- Revisión del mapa de riesgos y evolución y declaraciones de tolerancia al riesgo
- Evaluaciones de 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 de Administración
- Honorarios de auditoría externa
- Novedades sobre TI

Accionistas, grupos de interés y marco de gobierno

- Operaciones con partes vinculadas
- Actualización sobre sostenibilidad
- Revisión de la Declaración sobre Esclavitud Moderna
- Revisiones de la política de prevención de la corrupción y el soborno, la política de denuncia, la política medioambiental y la política de equidad, diversidad e inclusión.
- Revisión de las aportaciones de los accionistas institucionales, las giras de presentación y los informes de los analistas
- Sucesión en el Consejo de Administración y en la dirección
- Cuestiones relacionadas con la retribución y una modificación de la Política de Remuneración de los Consejeros
- Convocatorias de Juntas de Accionistas y propuestas de resolución
- Revisión de la composición de las comisiones del Consejo de Administración
- Evaluación del Consejo de Administración y de las comisiones y sobre las prioridades de mejora
- Novedades en el programa de seguros de responsabilidad civil de consejeros y cargos directivos
- Actualizaciones sobre el gobierno corporativo
- Revisión de la política de selección y diversidad de los Consejeros y diversidad de género
- Índice de Salud Organizativa – revisión de la cultura
- Revisión de la política de diálogo con los accionistas
- Informes periódicos sobre cuestiones tratadas 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 hace posible un acceso seguro y eficiente a toda la documentación. Todos los consejeros tienen acceso al asesoramiento del Secretario del Consejo de Administración y de la Directora de Asesoría Jurídica del Grupo. Los consejeros pueden obtener asesoramiento legal, contable, técnico, financiero, comercial u otro asesoramiento especializado con cargo a la Sociedad cuando se considere necesario para cumplir sus responsabilidades de manera eficiente. No se solicitó este tipo de asesoramiento independiente en el ejercicio fiscal 2022.

Salir de la pandemia de COVID-19 nos brindó la oportunidad de reanudar nuestro programa habitual de visitas presenciales, que se inició con una sesión con el equipo directivo de Vueling en Barcelona. Tuvimos ocasión de reunirnos en persona con el equipo directivo de Vueling y de analizar y comentar la estrategia y el desempeño de Vueling.

Los consejeros tienen la oportunidad 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. Los consejeros son consultados acerca de sus necesidades de formación y desarrollo y se les brinda la oportunidad de comentar estas necesidades en el marco de la evaluación anual del desempeño del Consejo.

Durante 2022, las necesidades de formación de los consejeros se atendieron mediante una combinación de presentaciones y actualizaciones internas dentro de las reuniones del Consejo y las Comisiones, y sesiones específicas o profundización sobre temas particulares, en caso necesario. Por distintos motivos, dos de las sesiones programadas para este año, la primera una actualización sobre la ley de competencia, y la segunda una sesión sobre seguridad que iba presentar un ponente externo, tuvieron que aplazarse hasta 2023.

Incorporación de nuevos consejeros

Según las directrices de incorporación aprobadas por la Comisión de Nombramientos, los consejeros recién nombrados reciben un completo programa de incorporación que está adaptado a sus necesidades. 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 a los nuevos consejeros 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 también es una herramienta útil para presentar a los nuevos consejeros al comité de dirección del Grupo, así como a los equipos de las diferentes compañías operativas.

Los comentarios recibidos de los consejeros sobre el programa de incorporación de IAG son muy positivos. Los consejeros consideran que el programa de reuniones es muy exhaustivo y ofrece una información muy completa sobre el Grupo y el sector.

Evaluación del Consejo y de las comisiones

La eficacia del Consejo y sus comisiones se evalúa anualmente y cada tres años se realiza una revisión externa independiente. Tras las evaluaciones externas de 2020 y 2021, Independent Board Evaluation (IBE) se encargó de la revisión en 2022. IBE fue seleccionada por la Comisión de Nombramientos para proporcionar continuidad y partir de la evaluación completada en 2019. Esta entidad no tiene relación con la Sociedad.

IBE realizó una evaluación formal y rigurosa que incluyó:

- Un informe completo entregado por el Presidente al equipo de evaluación, definiendo el enfoque principal de la evaluación
- Entrevistas mantenidas con todos los consejeros
- Entrevistas con contribuyentes clave del Consejo de Administración, incluidos el Director Financiero del Grupo y el Director de Asesoría Jurídica, el Secretario del Consejo de Administración y la Vicesecretaria, la Directora de Auditoría del Grupo de IAG, así como auditores externos y el asesor independiente de la Comisión de Retribuciones
- El equipo de evaluación observó las reuniones principales del Consejo de Administración y las Comisiones celebradas en julio de 2022, y obtuvo acceso a los documentos para esas reuniones
- La Sociedad proporcionó materiales de apoyo con fines informativos
- Discusión de las principales conclusiones con el Presidente y las relativas a las comisiones con sus respectivos presidentes

Las conclusiones generales de la revisión fueron positivas y confirmaron que el Consejo de Administración y las comisiones continúan cumpliendo adecuadamente sus responsabilidades y funcionando eficazmente durante el período objeto del informe. Los consejeros consideraron que existió un grado de compromiso e implicación sobresaliente por parte de todos los miembros del Consejo durante un año en el que el negocio sigue saliendo de la pandemia de COVID-19 mientras hacía frente a fuertes obstáculos económicos a escala global.

En relación con las áreas prioritarias acordadas de cara a 2022, el Consejo consideró que se realizaron notables avances durante el año. La reanudación de las reuniones presenciales y la visita a Barcelona en mayo de 2022 posibilitaron un aumento del nivel de interacción del Consejo con los directivos y el equipo directivo de Vueling. Garantizar que el Consejo siga contando con las capacidades, los conocimientos y la experiencia necesarios continúa siendo un aspecto prioritario para la Comisión de Nombramientos. El Consejo ha asegurado el establecimiento satisfactorio de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, cuyas actividades se describen más adelante en el informe.

Además del plan de acción acordado para 2022, la evaluación del Consejo destacó el fortalecimiento del programa de interacción con la plantilla del Consejo, así como la intensificación de la atención del Consejo sobre la cultura y las personas.

Entre las acciones acordadas para 2023 se encuentran las siguientes:

- ampliar la visibilidad del Consejo sobre la interacción con grupos de interés, con un aumento del enfoque en los proveedores.
- garantizar la aportación de perspectivas adicionales sobre cuestiones relacionadas con los clientes y la percepción sobre la compañía frente a sus competidoras.
- reforzar la información que se pone a disposición del Consejo para la consideración de todas las diversas opiniones de los grupos de interés.
- supervisar la transformación cultural de la Sociedad.
- priorizar la atención sobre planes de desarrollo del talento y planificación sucesoria.

Otra información legal

Obligaciones de información, conflictos de interés y operaciones con partes vinculadas de los consejeros

Los consejeros deben comunicar a la Sociedad la participación o cualquier interés que tengan o adquieran en cualquier compañía competidora del grupo o cualquier actividad que pueda situarlos en una posición de conflicto con el interés de la Sociedad.

De conformidad con el artículo 21 del Reglamento del Consejo de Administración, los consejeros están obligados a adoptar las medidas necesarias para evitar situaciones de conflicto de intereses. Estos incluyen cualquier situación en la que los intereses de los consejeros, ya sea directamente o a través de terceros, pueden entrar en conflicto con el interés de la Sociedad o con sus obligaciones con la Sociedad. En caso de conflicto, los consejeros afectados deben informar a la Sociedad y abstenerse de participar en las deliberaciones sobre la operación que da lugar al conflicto. A efectos de calcular el quórum y las mayorías de voto, el consejero afectado será excluido del número de miembros asistentes.

La Junta General de 2022, celebrada el 16 de junio de 2022, aprobó la reelección de Giles Agutter y de 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 de este informe. Durante todo este tiempo ha existido una sólida relación de negocio y comercial entre Qatar Airways y las aerolíneas del Grupo IAG. Esta estrecha relación de colaboración comercial, que se ha mantenido en condiciones normales de mercado y sobre una base comercial, reduce significativamente la posibilidad de que se produzcan conflictos de interés permanentes entre Qatar Airways y las aerolíneas del Grupo.

En lo que respecta a la relación de los consejeros dominicales con el accionista significativo que ha propuesto su nombramiento, 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 relación relevante con Qatar Airways.

Cualquier potencial conflicto de interés que pudiera afectar a dichos consejeros dominicales se gestionará aplicando la obligación de abstención conforme al procedimiento aplicable a los conflictos de interés que se describe a continuación. Además, también se aplican los regímenes sobre operaciones con partes vinculadas de España y el Reino Unido, como se explica más adelante.

De conformidad con el artículo 3.4 del Reglamento del Consejo, el Consejo de Administración tiene competencias exclusivas para aprobar las operaciones con consejeros o con accionistas con 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 y 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 realicen 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, cuando corresponda, de los accionistas distintos de la parte vinculada, e informar sobre esta evaluación, con inclusión de los supuestos y métodos empleados. Cuando proceda, los consejeros vinculados con la operación no participarán en la elaboración de dicho informe.

Dependiendo del importe o el valor de la operación con partes vinculadas que se propone, podrían ser de aplicación diferentes requisitos de gobierno corporativo e información con arreglo a los marcos jurídicos de España y el Reino Unido.

De conformidad con los procedimientos de IAG sobre operaciones con partes vinculadas, antes de someterse a la consideración de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, las operaciones con partes vinculadas de los accionistas también se someten a la revisión del Comité de Dirección de IAG y se ponen en conocimiento del Director de Auditoría del Grupo IAG.

Emisión de acciones, recompras y acciones propias en autocartera

La Junta General Ordinaria celebrada el 16 de junio de 2022 autorizó al Consejo, con expresa facultad de sustitución, durante un periodo que finaliza en la Junta General Ordinaria de 2023 (o durante un periodo de 15 meses contados a partir del 16 de junio de 2022 si este fuera menor), para:

- ampliar el capital social de conformidad con las disposiciones del Artículo 297, apartado 1.b), de la Ley de Sociedades de Capital española hasta un 50% del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo (importe que deberá reducirse en la cantidad máxima en que necesite ampliarse el capital social en el momento de la conversión o el canje de títulos emitidos por el Consejo de Administración en virtud de la autorización pertinente) mediante la emisión y puesta en circulación de nuevas acciones (con o sin prima) cuya contraprestación serán aportaciones en efectivo;
- emitir títulos (incluidos warrants) convertibles en, o canjeables por, acciones de la Sociedad, hasta un límite máximo de 1.500 millones de euros o su equivalente en otra moneda, siempre y cuando el capital social conjunto que deba ampliarse en el momento de la conversión o el canje de la totalidad de dichos títulos no sea superior a un 50% del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo (importe que deberá reducirse en la cantidad en que el Consejo de Administración haya ampliado el capital social en virtud de la autorización pertinente);
- excluir los derechos de suscripción preferente con respecto a las ampliaciones de capital y la emisión de títulos convertibles o canjeables que el Consejo de Administración apruebe bajo las autorizaciones anteriores a los efectos de distribuir acciones o valores convertibles o canjeables con motivo de una emisión de derechos o de cualquier otra circunstancia, con sujeción a un importe nominal máximo agregado de las acciones así distribuidas o que se distribuyan como resultado de la conversión o el canje de los referidos valores del 5% del importe nominal agregado del capital social emitido de la Sociedad al 16 de junio de 2022;
- llevar a cabo la adquisición de sus propias acciones, de manera directa por parte de la Sociedad, o indirecta a través de sus filiales, previo cumplimiento de las condiciones siguientes:
- el número máximo de acciones que podrán adquirirse en total será el que resulte menor entre el máximo permitido por ley y el 10% del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad a 16 de junio de 2022, fecha de aprobación del acuerdo;
- el precio mínimo que podrá pagarse por una acción es cero;
- el precio máximo que podrá pagarse por una acción es el mayor entre:
 - una cantidad igual a la resultante de incrementar en un cinco por ciento la cotización media de las acciones en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquel en que se realice la operación; 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 realiza la operación, en la hora correspondiente; en cada caso, excluidos los gastos.

Las acciones adquiridas de conformidad con 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 información más detallada, véase la nota 29 a 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. Se puede consultar en la página web de la Sociedad.

Estructura del capital y derechos de los accionistas

A 31 de diciembre de 2022, el capital social de la Sociedad ascendía a 497.147.601 euros (2021: 497.147.601 euros), dividido en 4.971.476.010 acciones ordinarias (2021: 4.971.476.010 acciones ordinarias) de la misma clase y serie y con un valor nominal de 0,10 euros cada una (2021: 0,10 euros cada una), totalmente suscritas y desembolsadas.

A 31 de diciembre de 2022, la Sociedad poseía 17.052.745 acciones propias en autocartera.

Cada acción de la Sociedad confiere a su titular legítimo la condición de accionista y los derechos reconocidos en la legislación vigente y los Estatutos de la Sociedad, que pueden consultarse en la página web de la Sociedad.

La Sociedad dispone de un programa de valores "Sponsored Level 1 American Depositary Receipt, (ADR) facility", que se negocian en 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 adscritos a tales acciones, aunque el depositario del ADR, Deutsche Bank, es el titular registrado. A 31 de diciembre de 2022, se mantenía en forma de ADR un equivalente a 48.799.780 acciones de IAG (2021: 55.871.936 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 2022, teniendo en cuenta el capital social de la Sociedad en la fecha de este informe y excluyendo las posiciones en instrumentos financieros, eran:

Nombre del accionista	Cantidad de acciones directas	Cantidad de acciones indirectas	Nombre del titular directo	Total de acciones	Porcentaje de capital
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	1.249.999.997	-		1.249.999.997	25,14%

El 3 de febrero de 2023, Capital Research and Management Company notificó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) la adquisición de una participación del 3,256%.

Junta de Accionistas

El quórum requerido para la constitución de la junta de accionistas, el sistema de adopción de acuerdos sociales, el procedimiento de modificación de los Estatutos de la Sociedad, así como las normas aplicables para la tutela de los derechos de los accionistas en la modificación de los Estatutos de la Sociedad, se rigen por lo previsto en la Ley de Sociedades de Capital española.

En 2022 se celebraron dos Juntas de Accionistas, celebrándose la Junta General Ordinaria el 16 de junio de 2022 en Madrid. La reunión fue presencial por primera vez en tres años y los accionistas podían optar a asistir también en remoto. La junta general extraordinaria, para la aprobación de los pedidos de flota de IAG, también se celebró en Madrid y en remoto el 26 de octubre.

El Reglamento de la Junta de Accionistas, que establece las normas de funcionamiento de la misma, 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 relacionadas con la comunicación de participaciones accionariales y con determinados límites sobre ellas, teniendo en cuenta las restricciones a la propiedad y el control previstas en la legislación vigente y en los tratados bilaterales sobre transporte aéreo suscritos por España y el Reino Unido.

De conformidad con el artículo 7, apartado 2.b), de los Estatutos de la Sociedad, los accionistas deben comunicar a la Sociedad toda adquisición o transmisión de acciones o de intereses relativos a las acciones de la Sociedad que directa o indirectamente conlleven la adquisición o la transmisión de un porcentaje superior al 0,25% del capital social de la Sociedad o de los derechos de voto correspondientes, con indicación expresa de la nacionalidad del transmisor y/o del adquirente con obligación de notificar, así como la constitución de cargas sobre las acciones (o intereses relativos a ellas) o de cualesquiera otros gravámenes, a efectos de ejercer los derechos que aquellas confieren.

Además, de conformidad con el artículo 10 de los Estatutos de la Sociedad, esta podrá exigir a cualquier accionista o a cualquier otra persona con un interés declarado o aparente relativo a acciones de la Sociedad que le suministre por escrito la información que la Sociedad le requiera y que obre en conocimiento del accionista u otra persona en relación con la titularidad efectiva de las acciones en cuestión o el interés relativo a ellas, incluida cualquier información que la Sociedad juzgue necesaria o conveniente a efectos de determinar la nacionalidad de los titulares de dichas acciones o de otra persona con un interés relativo a las acciones de la Sociedad o si es necesario adoptar medidas para proteger los derechos de explotación de la Sociedad o sus filiales.

En caso de incumplimiento de dichas obligaciones por parte de un accionista o de cualquier otra persona con un interés declarado o aparente relativo a las acciones de la Sociedad, el Consejo de Administración podrá acordar la suspensión de los derechos de voto y demás derechos políticos correspondientes a la persona de que se trate. Si las acciones con respecto a las que se incumplen las obligaciones mencionadas anteriormente representan al menos el 0,25% del capital de la Sociedad en valor nominal, el Consejo de Administración también podrá decidir que no se registre ninguna transmisión de esas acciones.

Limitaciones a la propiedad de las acciones

En caso de que el Consejo de Administración considere necesario o conveniente adoptar medidas para proteger un derecho de explotación de la Sociedad o sus filiales con motivo de la nacionalidad de sus accionistas o de cualquier persona con un interés relativo a las acciones de la Sociedad, podrá adoptar cualquiera de las medidas previstas a estos efectos en el artículo 11 de los Estatutos de la Sociedad, donde se incluye la determinación de un máximo de acciones que podrán ostentar accionistas no cualificados, que no será en ningún caso inferior al 40% del capital social de la Sociedad. Si se efectúa dicha determinación y se notifica al mercado de valores, no se podrán realizar más adquisiciones de acciones por personas no cualificadas.

En tales circunstancias, si personas que no estén cualificadas adquieren acciones en violación de dicha restricción, el Consejo de Administración podrá asimismo (i) acordar la suspensión de los derechos de voto y demás derechos políticos de los titulares de dichas acciones y (ii) disponer que sus titulares procedan a enajenar las correspondientes acciones, de forma que ninguna persona no cualificada sea titular directa o indirectamente de dichas acciones o tenga un interés sobre ellas. En caso de que no se lleve a cabo dicha transmisión en los términos previstos en los Estatutos, la Sociedad podrá adquirir las correspondientes acciones (para su ulterior amortización) de conformidad con la legislación aplicable. Esta adquisición se llevará a cabo por el precio que resulte menor entre: (a) el valor contable de las acciones correspondientes de acuerdo con el último Balance auditado y publicado de la Sociedad y (b) el precio medio de cotización de una acción ordinaria de la Sociedad según la Daily Official List de la Bolsa de Londres del día hábil en que fueran adquiridas por la persona no cualificada en cuestión.

Impacto del cambio de control

Los siguientes acuerdos relevantes incluyen estipulaciones que facultan a las contrapartes para ejercer un derecho de resolución en caso de producirse un cambio de control en la Sociedad:

- Algunos acuerdos de financiación significativos de IAG permiten el pago anticipado, el rescate o la rescisión anticipada en determinadas circunstancias si se produce un cambio de control de la Sociedad.

Adicionalmente, los planes de acciones de la Sociedad contienen estipulaciones que prevén la consolidación y el ejercicio de los derechos otorgados en caso de un cambio de control de la Sociedad de acuerdo con lo previsto en las normas de estos planes.

Seguro de responsabilidad civil de consejeros y cargos directivos

La Sociedad ha contratado un seguro de responsabilidad civil de consejeros y cargos directivos a beneficio de los consejeros y directivos de la Sociedad y sus filiales.

Informe de la Comisión de Nombramientos

Estimado accionista:

Me complace presentar en nombre de la Comisión de nombramientos correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022.

Este año, la comisión se ha centrado en la planificación de la sucesión y ha seguido supervisando el trabajo que se estaba realizando en materia de diversidad e inclusión.

Durante el año dimos la bienvenida a la comisión a Peggy Bruzelius, que reemplazó a Alberto Terol tras su salida del Consejo en la Junta General de Accionistas de 2022. Me gustaría aprovechar esta oportunidad para agradecer a Alberto por su contribución y compromiso con esta comisión.

La planificación de la sucesión sigue siendo una prioridad para la comisión y seguimos garantizando que el Consejo tiene las habilidades y el equilibrio necesarios para supervisar la aplicación de la estrategia del Grupo. Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación externa del Consejo realizada este año y las necesidades propias que identificamos de acuerdo con los planes de negocio y estratégicos del Grupo, seguiremos trabajando para buscar la forma más efectiva de aportar las competencias y la experiencia necesarias al Consejo.

Otra área prioritaria de la comisión ha sido la planificación de la sucesión de la alta dirección y el desarrollo del talento, habiendo puesto en marcha un plan de 2022 a 2025 para apoyar esta labor. El propósito del Grupo es desarrollar una cartera de candidatos diversa para nuestro equipo directivo, que consideramos un factor esencial de transformación y creación de valor a largo plazo.

En marzo de 2022 dimos la bienvenida a Nicholas Cadbury como Director Financiero del Grupo y seguimos supervisando el refuerzo del Comité de Dirección mediante el nombramiento de Sarah Clements en noviembre de 2022 como Directora de Asesoría Jurídica.

Seguimos comprometidos con el interés del Grupo en crear un equipo inclusivo y diverso. En 2022 actualizamos la Política de Igualdad, Diversidad e Inclusión para potenciar el marco y la estrategia de diversidad que se establecieron en 2021. Esto garantizó que siguiéramos cumpliendo con las expectativas de los Códigos de Gobierno Corporativo británico y español. También se modificó la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros, que fue revisada por la comisión y aprobada por el Consejo en septiembre de 2022.



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
Margaret Ewing	28 de enero de 2021
Heather Ann McSharry	31 de diciembre de 2020
Peggy Bruzelius	16 de junio de 2022

Seguimos satisfechos con el hecho de que la composición del Consejo cumple el objetivo relativo al porcentaje de mujeres presentes en el máximo órgano de dirección de las empresas definido por los estándares europeos y españoles y por la FTSE Women Leaders Review del Reino Unido, así como la recomendación sobre diversidad étnica en los consejos de la también británica Parker Review.

Asimismo, la comisión sigue de cerca y apoya los esfuerzos de la dirección, para reforzar la presencia de mujeres en puestos directivos de la Sociedad y en todo el Grupo. A pesar de los progresos realizados en 2022, sigue quedándonos un largo camino por recorrer para alcanzar nuestro objetivo de que haya un 40 por ciento de mujeres en puestos directivos para 2025.

En línea con las expectativas de los Códigos de Gobierno Corporativo británico y español, llevamos a cabo una revisión externa de la eficacia del Consejo y la comisión. En este informe puede encontrarse más información sobre los resultados de esta evaluación y cómo se llevó a cabo. La evaluación fue muy positiva y seguimos estando satisfechos de que el Consejo es eficaz y ofrece los más altos estándares de liderazgo y supervisión de la estrategia del Grupo.

Javier Ferrán

Presidente de la Comisión de Nombramientos

La Comisión de Nombramientos

La composición, las competencias y las normas de funcionamiento de la Comisión de Nombramientos se rigen por el artículo 31 del Reglamento del Consejo y por el Reglamento de la Comisión de Nombramientos, aprobados por el Consejo el 25 de febrero de 2021. En la página web de la Sociedad se puede encontrar una copia del Reglamento del Consejo y de la Comisión de Nombramientos.

La Comisión de Nombramientos tiene la responsabilidad general de dirigir el proceso de nombramientos del Consejo y de garantizar que esos nombramientos aporten las aptitudes, experiencia y competencias necesarias al Consejo, poniendo en consonancia su composición con la estrategia y las necesidades del negocio. La comisión también informa al Consejo sobre la propuesta de nombramiento de altos directivos de la Sociedad y sobre los nombramientos de los consejeros de las sociedades del Grupo. Supervisa la planificación de la sucesión en los puestos del Consejo y de la alta dirección y, en general, el desarrollo de una cartera de candidatos que promueva la diversidad.

La Comisión de Nombramientos estará formada por no menos de tres consejeros no ejecutivos designados por el Consejo, con la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desarrollar su función. La mayoría de los miembros que forman la Comisión deberán ser consejeros independientes que sean nacionales de la UE.

El único cambio en la composición de la comisión durante el año fue el nombramiento de Peggy Bruzelius en junio de 2022, en sustitución de Alberto Terol tras su salida del Consejo.

Responsabilidades de la comisión

Las responsabilidades de la Comisión de Nombramientos pueden resumirse del siguiente modo:

- evaluar la combinación de competencias, conocimientos y experiencia necesaria en los miembros del Consejo y revisar los criterios que deben seguirse para su composición y para 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 consejeros, formulando propuestas al Consejo de modo que dicha sucesión se realice de forma organizada y planificada;
- informar al Consejo sobre el nombramiento y cese de los altos directivos (incluidos todos los miembros del comité de dirección de IAG);
- asegurar que los consejeros no ejecutivos reciben programas de incorporación adecuados;
- fijar objetivos en materia de diversidad (género, etnia y otros criterios) tanto para los puestos de alta dirección como para la cartera de candidatos a la sucesión;
- velar por que existan planes para la sucesión ordenada de los cargos de alta dirección que al mismo tiempo contribuyan a la consecución de los referidos objetivos de diversidad;
- establecer un objetivo para la representación femenina y de etnias en el Consejo, el cual debe atenerse 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 2022

Durante 2022, la comisión celebró seis reuniones, de las cuales tres fueron reuniones programadas y otras tres especiales para tratar cambios en la dirección o nombramientos en los consejos de las sociedades del Grupo. La asistencia de los Consejeros a estas reuniones se muestra en la sección de Gobierno Corporativo. Siempre que se considera necesario, se invita al Consejero Delegado del Grupo a asistir a las reuniones de la comisión.

Las actuaciones en las que se centró la comisión durante el ejercicio fueron las siguientes:

- revisión de la composición del Consejo y de las comisiones: nombramiento de Heather Ann McSharry como consejera sénior independiente y Presidenta de la Comisión de Retribuciones y de Peggy Bruzelius como miembro de la Comisión de Nombramientos;
- revisión de la composición de las comisiones del Consejo;
- planificación de la sucesión del Consejo de Administración;
- revisión de la independencia de los Consejeros;
- revisión del cumplimiento de la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros;
- planes de sucesión de la alta dirección, incluida la contratación de una nueva Directora de Asesoría Jurídica (General Counsel);
- puesta en marcha del proceso de evaluación anual del desempeño del Consejo, así como del de la Comisión de Nombramientos;
- cambios en los consejos de las sociedades del Grupo;
- puesta al día sobre las novedades normativas en cuestiones de diversidad; y
- actualización de la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros.

Sucesión del Consejo de Administración

La comisión revisa periódicamente el plan formal de sucesión del Consejo, lo que comprende el análisis del periodo de nombramiento de los consejeros no ejecutivos, sus competencias y su experiencia y la planificación de la sucesión en las áreas que podrían demandar un refuerzo desde el punto de vista de las competencias y la sucesión.

En septiembre de 2022, la comisión revisó de forma exhaustiva los planes de sucesión del Consejo, incluido el calendario de renovación del órgano, la matriz de competencias, así como la identificación de posibles sucesores para los diferentes puestos.

Cargos del Consejo y composición de las comisiones

El 4 de mayo de 2022, la Comisión de Nombramientos estudió la composición del Consejo antes de la celebración de la Junta General de Accionistas en junio, para determinar qué consejeros deberían ser presentados para su reelección. Como parte del plan de sucesión y renovación del Consejo y habida cuenta que ha sido consejero independiente durante nueve años, Alberto Terol no se presentaría a la reelección. Se decidió asimismo que, después de su salida, el Consejo constaría de 11 miembros, de modo que no se emprendería inmediatamente un proceso de búsqueda para sustituir a Alberto Terol.

Tras la Junta General de Accionistas de junio, la comisión revisó la composición del Consejo y las comisiones y propuso el nombramiento de Heather Ann McSharry como consejera sénior independiente y Presidenta de la Comisión de Retribuciones y el nombramiento de Peggy Bruzelius como miembro de la Comisión de Nombramientos.

Independencia, desempeño y reelección de los consejeros

La Comisión de Nombramientos, tras considerar cuidadosamente la cuestión, opina que todos los consejeros no ejecutivos actuales, salvo los dos consejeros dominicales, son independientes, según la definición tanto de la Ley de Sociedades de Capital española como del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido, y que están libres de relaciones o circunstancias que pudieran afectar, o parecer que lo hacen, a la independencia de su juicio.

Todas las propuestas de nombramiento o reelección de consejeros presentadas a la junta general de accionistas de 2022 fueron acompañadas de un informe explicativo emitido por el Consejo de Administración con el apoyo de la Comisión de Nombramientos, en el que se valoraba la competencia, experiencia y méritos de cada candidato. La comisión también estudia la dedicación y disponibilidad de cada consejero no ejecutivo. Tras su revisión, la comisión consideró que cada uno de los consejeros no ejecutivos que se presentaron para su reelección seguían demostrando compromiso con su cargo como miembros del Consejo y sus comisiones, que desempeñaron sus funciones eficazmente y que estaban realizando una valiosa contribución a la dirección de la Sociedad en beneficio de todos los accionistas.

Todos los consejeros están obligados a informar a la comisión y solicitar su autorización antes de aceptar puestos de consejeros externos u otros

nombramientos relevantes que podrían repercutir en el tiempo que son capaces de dedicar a sus funciones como consejeros de la Sociedad.

Nombramientos y planificación de la sucesión en la dirección

En agosto de 2022, la comisión valoró e informó al Consejo sobre el nombramiento de Sarah Clements como nueva Directora de Asesoría Jurídica (General Counsel) del Grupo, con efectos a partir del 21 de noviembre de 2022, en sustitución de Chris Haynes. La comisión también valoró el nombramiento de Julio Rodríguez como Director de Estrategia Interino en sustitución de David Podolsky, que dejó su cargo de Director de Estrategia el 1 de noviembre de 2022, y Nicholas Cadbury ocupó el puesto de Presidente Interino de IAG Cargo.

Tras la revisión anual finalizada en septiembre de 2021, la comisión recibió una actualización sobre desarrollo del talento y planificación de la sucesión en su reunión de mayo de 2022.

Según lo previsto, en la reunión de septiembre de 2022, la comisión procedió a su revisión exhaustiva anual de los planes de la Sociedad respecto al talento y el liderazgo hasta 2025, junto con los indicadores clave de rendimiento y los objetivos acordados. El enfoque del Grupo hacia la planificación de la sucesión también se trató en esta reunión, al igual que las actuaciones llevadas a cabo desde la última revisión y las actuaciones planeadas para reforzar la cantera de talento.

Diversidad

Tras la aprobación por el Consejo de una nueva Política de Equidad, Diversidad e Inclusión en julio de 2022, la comisión valoró y aprobó, en septiembre de 2022, la modificación de la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros, con el objetivo de: (i) adaptar la política a su nuevo ámbito de aplicación, dado que ahora hay una política general de diversidad en el Grupo, (ii) actualizar su contenido para que se adhiera a los estándares y mejores prácticas de gobierno corporativo más recientes de España y el Reino Unido; e (iii) incorporar los últimos objetivos de diversidad acordados por el Grupo. La Política de Selección y Diversidad de Consejeros de IAG se puede consultar en la página web corporativa de IAG.

Esta política establece los principios que rigen el proceso de selección de los consejeros y el enfoque hacia la diversidad en el Consejo de Administración y se ajusta y complementa a la Política de Equidad, Diversidad e Inclusión del Grupo, que establece un compromiso más amplio

para promover y defender la equidad, la diversidad y la inclusión en todas las actividades comerciales del Grupo. La Política actualiza los objetivos de diversidad del Consejo estableciendo que el Consejo de IAG aspira a mantener un equilibrio de modo que: (i) al menos un 40% de los miembros del Consejo de Administración de IAG sean mujeres; (ii) al menos uno de los puestos de Presidente y Consejero Sénior Independiente del Consejo o de los puestos de Consejero Delegado y Director Financiero esté ocupado por una mujer; y (iii) al menos un miembro del Consejo pertenezca a una etnia minoritaria.

El procedimiento para el nombramiento de consejeros se rige por los principios recogidos en la Política de Selección y Diversidad de los Consejeros de IAG. Como recomienda el Código de Buen Gobierno español, la Comisión de Nombramientos verifica el cumplimiento de esta política con carácter anual. Este ejercicio se llevó a cabo en enero de 2023.

Al plantear los nombramientos de consejeros, la comisión aplica un procedimiento formal, riguroso y transparente, diseñado para preservar el valor que aporta esa diversidad en su sentido más amplio, al tiempo que se asegura de que todos los nombramientos sigan un criterio de meritocracia. Además, se tiene en cuenta qué aptitudes y experiencia son necesarias en ese momento para garantizar que se mantengan el equilibrio del Consejo y los conocimientos adecuados. Los principios sobre diversidad de género se aplican durante todo el proceso, respetando al mismo tiempo los principios generales de diversidad y de meritocracia que se definen en la política. A este respecto, la política del Consejo de Administración consiste en examinar candidaturas de profesionales con distintas trayectorias, sin ningún tipo de discriminación por razón de sexo, raza, color, edad, clase social, creencias, religión, orientación sexual, discapacidad u otros factores. Cuando se lleve a cabo una búsqueda, la Sociedad solamente contratará los servicios de empresas que hayan firmado el último Código de Conducta Voluntario para Empresas de Selección de Directivos del Reino Unido (UK Voluntary Code of Conduct for Executive Search Firms) o su equivalente internacional. Además, la Comisión de Nombramientos garantiza que la "lista amplia" de propuestas de nombramientos para el Consejo en el proceso de búsqueda sea inclusiva conforme a la definición más amplia de diversidad.

Actualmente, un 45% de los miembros del Consejo de Administración y un 63% de los

consejeros no ejecutivos independientes son mujeres (incluido el Presidente). Además de esto, tres de las cuatro comisiones consultivas del Consejo están presididas por mujeres y el puesto de Consejero Sénior Independiente lo ocupa una mujer. Desde un punto de vista de la diversidad étnica, el Consejo de IAG ha alcanzado el objetivo de la Parker Review británica de tener un consejero de un grupo étnico minoritario.

El Consejo y la Comisión de Nombramientos han asumido el compromiso de mejorar en todo el Grupo la diversidad y la diversidad de género y alientan y apoyan las iniciativas de la dirección en este ámbito. La comisión ha acordado mantener su énfasis en la diversidad y la inclusión de cara a 2023. El Grupo ha lanzado un nuevo marco y estrategia de diversidad e inclusión, y las aerolíneas del Grupo han implementado una variedad de iniciativas para apoyar la diversidad y la inclusión. En línea con todo ello, IAG tiene el objetivo de que un 40% de los puestos de alta dirección estén ocupados por mujeres para 2025. A final de 2022 IAG tenía un 34% de mujeres en puestos de alta dirección, frente al 33% de 2021.

En la sección de "Diversidad, inclusión e igualdad" del Informe de sostenibilidad se explican en mayor detalle los pasos que IAG está dando para fomentar la diversidad y la inclusión en todo el Grupo.

Evaluación anual del desempeño de la Comisión

La evaluación anual del desempeño del Consejo y sus comisiones se llevó a cabo externamente, tras las revisiones internas efectuadas en 2020 y 2021.

La evaluación concluyó que durante el año la comisión funcionó con eficacia. La comisión sigue concediendo una atención prioritaria a la planificación de la sucesión de la alta dirección, incluida la retención y el desarrollo del talento, y a la diversidad y la inclusión, ya que estas son dos cuestiones complejas en torno a las que se generan cambios a medio y largo plazo.

Informe de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

Estimado accionista:

En nombre de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, me complace presentar el Informe de la Comisión correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022.

Este informe culmina el primer año completo de funcionamiento de la comisión en su nuevo cometido. Para garantizar que la comisión pudiera dar pleno cumplimiento a sus crecientes responsabilidades, celebramos dos reuniones extraordinarias, además de las cuatro inicialmente previstas.

Esta comisión se creó con el fin de apoyar al Consejo de Administración proporcionándole una guía y orientación sobre los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad corporativa de IAG. Nos complace particularmente que en diciembre de 2022 el liderazgo de IAG obtuviera el reconocimiento del Carbon Disclosure Project (CDP) como el único grupo de aerolíneas europeo (y uno de tan solo dos a nivel mundial) en recibir una calificación A en sus clasificaciones anuales. Estas calificaciones tienen en cuenta la transparencia corporativa y las actuaciones en el ámbito del cambio climático y requieren que las empresas demuestran unos objetivos, informes y actuaciones sólidos en todos los elementos de sus respectivos negocios. Nos enorgullece, asimismo, ser el primer grupo de aerolíneas en incluir una categoría específica de sostenibilidad en nuestro programa de desarrollo del negocio.

Reconocemos que las cuestiones que abordamos en el seno de esta comisión son de gran importancia para muchos de nuestros grupos de interés, incluidos nuestros inversores. En mayo de 2022, IAG celebró un evento de un día sobre cuestiones ESG para inversores y analistas en Londres que también pudo seguirse online. Esto nos permitió presentar una completa descripción de la estrategia de sostenibilidad del Grupo, incluidas las iniciativas sobre combustibles sostenibles de aviación y nuevas tecnologías que están ayudando a descarbonizar la aviación, así como nuestra estrategia relativa a la diversidad y la inclusión. Este fue el primer evento sobre cuestiones ESG organizado por una gran aerolínea europea.

También se celebró una sesión aparte de la comisión durante el año para revisar el programa de sostenibilidad de la cadena de suministro, con un particular énfasis en conocer a fondo lo relativo a las emisiones de Alcance 3. IAG fue el primer grupo de aviación en ampliar su compromiso de cero emisiones netas para 2050 a las emisiones de Alcance 3 y en comprometerse a reducir un 20% las emisiones netas de Alcance 3 para 2030.



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
Emilio Saracho	25 de febrero de 2021
Robin Phillips	25 de febrero de 2021
Maurice Lam	17 de junio de 2021

La revisión incluyó el programa de interacción con los proveedores, que recibió una calificación "A" dentro de la evaluación del CDP en 2021, lo que colocó a IAG en el 5% superior de empresas que obtuvieron una calificación de interacción con los proveedores y uno de tan solo dos grupos de aerolíneas a nivel mundial. Durante esta sesión también valoramos la revisión externa de la sostenibilidad de la cadena de suministro del Grupo efectuada por EcoVadis.

Y por último, la comisión continúa con su trabajo de supervisar el desempeño en el ámbito de la seguridad de las aerolíneas de IAG, así como los sistemas y los recursos dedicados a actividades de seguridad en todo el Grupo.

Siempre es importante destacar que la responsabilidad de la protección y la seguridad recae en cada aerolínea del Grupo en función de sus normas aplicables, su cultura propia y las circunstancias y características de cada negocio. Por ello, la Comisión SERC de IAG lleva a cabo una revisión general de las actividades de seguridad a fin de garantizar un estándar mínimo para el Grupo. Asimismo, la

comisión promueve el esfuerzo del Grupo por homogeneizar la información de seguridad, el debate de temas comunes y la comunicación de las mejores prácticas entre las aerolíneas del Grupo.

Como mencioné en el informe del año pasado, para lograr nuestras ambiciones es fundamental que desarrollemos nuestro negocio de la forma correcta, esa es la razón por lo que la sostenibilidad es clave en nuestra estrategia. Este ha sido nuestro primer año completo y por ese motivo, aunque el desempeño de la comisión no se sometió a una evaluación formal, sí analizamos detalladamente el programa de trabajo y acordamos interactuar con externos, incluidos aquellos con experiencia en las diversas materias propias de nuestra competencia, con el objetivo de seguir mejorando el trabajo de la comisión. Me complacen los progresos realizados el año pasado y estoy deseosa de continuar nuestro trabajo en 2023.

Nicola Shaw

Presidenta de la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

La Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa

La composición, las competencias y las normas de funcionamiento de la comisión se rigen por el artículo 33 del Reglamento del Consejo, así como por el Reglamento de la Comisión SECR, aprobado por el Consejo el 25 de febrero de 2021. El Reglamento del Consejo y el Reglamento de la Comisión SECR están publicados en la página web de la Sociedad.

La comisión está formada por un mínimo de tres consejeros designados por el Consejo con la necesaria dedicación, capacidad y experiencia. Todos los miembros de la comisión serán consejeros no ejecutivos y la mayoría de ellos consejeros independientes.

Además del Secretario y el Vicesecretario, las reuniones de la comisión han contado con la asistencia regular del Presidente, el Consejero Delegado del Grupo y la Directora de Personas, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad. Se invitó a altos directivos con responsabilidad en materia de seguridad y a otros responsables de diferentes áreas de sostenibilidad a asistir a puntos específicos del orden del día cuando fue necesario y pertinente.

Responsabilidades y función 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 recae en las aerolíneas del Grupo. IAG, a través de esta comisión, posee una visión general del desempeño en materia de seguridad de cada aerolínea y de los temas importantes que pueden afectar al sector. La comisión también está al corriente de los recursos y los procedimientos empleados por las aerolíneas del Grupo. La responsabilidad de realizar evaluaciones detalladas y técnicas sigue recayendo en cada una de las aerolíneas, supervisadas por sus respectivas comisiones de seguridad. En las áreas de medio ambiente y responsabilidad corporativa, la Comisión SECR constituye un foro de gobernanza en el que los consejeros no ejecutivos pueden ejercer una supervisión específica, cuestionar y apoyar a la alta dirección en la determinación de la estrategia, las políticas y los objetivos de sostenibilidad del Grupo, con el fin de ayudar a IAG a conseguir su propósito de ser el grupo de aerolíneas líder en el mundo en materia de sostenibilidad.

Según su reglamento, entre las competencias de la Comisión SECR cabe destacar las siguientes:

- recibir información relevante en materia de seguridad sobre proveedores de aviones en régimen de arrendamiento

con tripulación, franquicias o código compartido utilizados por cualquier miembro del Grupo;

- ejercer una 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 si las prácticas medioambientales y sociales de la Sociedad se ajustan a la estrategia y las políticas establecidas;
- evaluar la eficacia de las políticas medioambientales y sociales de la Sociedad, para confirmar que cumplen su misión de promover el interés social y velar según corresponda por, los intereses legítimos de sus grupos de interés;
- revisar la estrategia global de mitigación de riesgos medioambientales y climáticos del Grupo, la aplicación de programas de sostenibilidad y la 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 los distintos 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 ejercicio

La comisión celebró seis reuniones en 2022. La asistencia de los consejeros a estas reuniones se detalla en el Informe de Gobierno Corporativo.

Considerando que este ha sido el primer año completo de funcionamiento de la comisión en su nuevo cometido, se decidió programar dos reuniones adicionales además de las cuatro previstas inicialmente con el fin de reforzar su importancia y apoyo en las cuestiones medioambientales y de responsabilidad corporativa. De acuerdo con esta decisión, en su primera reunión de 2022, la comisión confirmó su plan de actividades y se centró en lo siguiente durante el año:

- revisión de la seguridad de las aerolíneas del Grupo, con informes periódicos de cada aerolínea;
- revisión de los requisitos y procedimientos de seguridad en relación con las baterías de litio;
- resumen de las tendencias de sostenibilidad;
- revisión de la estrategia y las políticas de sostenibilidad del Grupo;

- Estado de información no financiera y otros informes de sostenibilidad, incluida la revisión del cumplimiento y los indicadores clave;
- actualización sobre el Día ESG de IAG;
- revisión del programa de la cadena de suministro;
- revisión del Programa Hangar 51 Planet;
- incentivos a la gestión de cuestiones ESG;
- revisión de los riesgos medioambientales, sociales y de reputación;
- actualización sobre la reducción de las emisiones de carbono, incluidos los combustibles sostenibles de aviación y los proyectos de hidrógeno;
- estrategia de residuos de IAG, indicadores de rendimiento y comparativas;
- revisión de la interacción con los grupos de interés;
- actualizaciones regulatorias, incluida una actualización sobre la 41.ª Asamblea General de la OACI; revisión de la Política de Equidad, Diversidad e Inclusión; y
- revisión de la actualización anual de la Declaración sobre Esclavitud Moderna del Grupo.

Seguridad

Entre los principales temas tratados sobre cada aerolínea en su revisión de seguridad periódica figuran la información sobre la gestión del riesgo de seguridad, la cultura de seguridad, los riesgos operativos, los riesgos de accidentes laborales y los datos declarados sobre daños sufridos por aeronaves. Además de esto, la comisión valoró algunas cuestiones específicas, incluido el trabajo preparatorio de las aerolíneas del Grupo para la transición a nuevas normas con relación a la Continuing Airworthiness Management Organisation (CAMO) o el marco y las prácticas existentes sobre las baterías de litio.

Como parte de su actividad habitual, la comisión revisó las áreas pertinentes del rendimiento de cada compañía operativa en todas las actividades de Gestión del Riesgo de Seguridad, reconociendo y fomentando la cooperación y compartiendo las mejores prácticas entre las aerolíneas del Grupo.

Tendencias del mercado y consultas sobre ESG nacionales y de la UE.

La comisión ha sido informada regularmente de las próximas consultas sobre políticas de ESG a nivel internacional, de la UE o nacional, incluido el posicionamiento del Grupo y las actuaciones previstas en cada una de ellas. Este año se incluyó, entre otros asuntos, la consulta del ETS del Reino Unido relativa a la información obligatoria sobre el cambio climático, la consultas de la UE en relación con "Fit for 55" y la consulta "Jet Zero Strategy" del Reino Unido.

La comisión también recibió información actualizada sobre la 41.ª Asamblea General de la OACI, celebrada en octubre de 2022, que IAG apoyó activamente a través de la IATA y de los Estados miembros.

Programa de sostenibilidad Hangar 51

En la reunión celebrada el 29 de marzo, la comisión valoró los proyectos de sostenibilidad dentro de Hangar 51, la plataforma de innovación del Grupo, que incluyen las diferentes tecnologías aeroespaciales que están monitorizándose y su impacto potencial en la sostenibilidad. Además de esto, se presentaron a la comisión iniciativas clave para apoyar y acelerar vías de desarrollo para incipientes tecnologías climáticas para la aviación.

Programa de la cadena de suministro

En 2022, la comisión valoró cuestiones de sostenibilidad vinculadas a la cadena de suministro del Grupo, incluida la revisión de la Declaración sobre la Esclavitud Moderna anual de IAG, que se remitió al Consejo para su aprobación en julio de 2022. La reunión celebrada en marzo incluyó la revisión del programa de sostenibilidad de la cadena de suministro lanzado por IAG GBS para apoyar el propósito del Grupo de ser el grupo de aerolíneas líder en sostenibilidad en el mundo. La comisión recibió información actualizada sobre la valoración de la sostenibilidad de la cadena de suministro del Grupo, lo que incluye el medio ambiente, los derechos laborales y humanos y las cuestiones éticas, efectuada junto con EcoVadis, proveedor líder de calificaciones de sostenibilidad empresarial. Se facilita más información en la sección de Grupos de Interés.

Políticas de responsabilidad corporativa

En 2022, la comisión revisó el modelo y el marco de políticas de responsabilidad corporativa de IAG y aprobó una nueva Política de Sostenibilidad Medioambiental del Grupo, así como la Política de Equidad, Diversidad e Inclusión del Grupo. Ambas políticas pueden consultarse en la página web corporativa de IAG.

La Política de Sostenibilidad Medioambiental establece de manera pública los compromisos y posiciones declaradas de IAG en cuestiones medioambientales importantes, lo que incluye los nueve objetivos de sostenibilidad estratégicos del Grupo y sus objetivos climáticos, de ruidos y residuos. La Política de Equidad, Diversidad e Inclusión reafirma y expande el compromiso de IAG con la diversidad y la inclusión dentro del propósito de IAG, incluidas las medidas de implementación y su alcance y régimen de incumplimientos. En la sección de "Diversidad, inclusión y equidad" del Informe de sostenibilidad se explican en mayor detalle los pasos que IAG está dando para fomentar la diversidad y la inclusión en todo el Grupo.

Revisión de las calificaciones ESG, los índices de sostenibilidad pertinentes y los informes del Grupo

En su reunión de julio, la comisión se puso al día sobre las diferentes calificaciones ESG de IAG. La comisión valoró la situación de cada una de ellas y las actuaciones que la dirección propone para abordarlas, con especial atención al Carbon Disclosure Project (CDP), sobre el que se presentaron las declaraciones pertinentes a finales de julio. El 13 de diciembre de 2022, IAG recibió una calificación A en las clasificaciones anuales del CDP.

Evaluación anual y prioridades de la comisión para 2023

Tras haberse efectuado evaluaciones internas en 2020 y 2021, la evaluación anual del desempeño del Consejo y sus comisiones se realizó externamente. La evaluación concluyó que durante el año la comisión funcionó con eficacia. Este ha sido el primer año completo de funcionamiento de la comisión, que ha abordado las cuestiones identificadas en la revisión interna del año anterior con respecto al calendario de reuniones y a la reestructuración de su plan de actividades.

Tras la deliberación sobre la evaluación externa efectuada en 2022, la comisión acordó sus prioridades para 2023 así como una serie de iniciativas de formación para sus miembros.

Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Estimado Accionista

Me complace presentar, en nombre del Consejo, el Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de 2022, para ofrecerle a usted y a otros grupos de interés un resumen del papel de la Comisión, los asuntos más importantes tratados en 2022, así como de la forma en que la Comisión ha desempeñado sus responsabilidades y ha garantizado la integridad del Informe y cuentas anuales de 2022 (2022 ARA). Se ha incluido para garantizar que el Informe 2022 ARA cumple los últimos requisitos y directrices de los organismos reguladores y que la información financiera que publica el Grupo satisface adecuadamente las cambiantes necesidades de nuestros grupos de interés de una forma que sea fidedigna, equilibrada y fácil de entender. Asimismo, una de las prioridades fundamentales de la Comisión es garantizar la calidad y eficacia de los procesos de auditoría externos e internos y supervisar la identificación y gestión de los principales riesgos del negocio.

La rápida recuperación de la capacidad y demanda de viajes en 2022 después de la pandemia de COVID-19 ha presentado retos únicos y diferentes tanto para el sector de la aviación como para el Grupo. La Comisión previó y respondió a estos retos durante 2022, y continuó centrando su atención en cómo repercute esta situación en nuestros empleados, operaciones, procesos de TI, controles e integridad financiera. La cambiante incertidumbre política y económica provocada no solo por la supresión de las restricciones relacionadas con el COVID-19, sino también por la crisis de Ucrania y las presiones inflacionistas y recesionistas, ha hecho necesaria una reevaluación continua de los riesgos y la estrategia para garantizar que la dirección los ha valorado de manera adecuada en las evaluaciones de previsión, estrategia, viabilidad y empresa en funcionamiento. Además, la seguridad digital es fundamental para la recuperación, porque mejora los sistemas y procesos de TI y digitales para facilitar la recuperación y desarrollo de las prácticas laborales y la resiliencia operativa.

Nuestros estupendos profesionales han sido la clave para poder cumplir los importantes retos de la recuperación. Me gustaría aprovechar esta oportunidad para, en nombre de la Comisión, reconocer y expresar nuestra inmensa gratitud a la dirección y a todos los equipos del Grupo. Reconocemos que la contratación y retención de los mejores profesionales es más importante que nunca.



Margaret Ewing

Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Miembros de la Comisión

Fecha de nombramiento

Margaret Ewing (Presidenta)	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

Durante 2022, he seguido teniendo acceso sin restricciones a la alta dirección y a los miembros clave de sus equipos, y he mantenido conversaciones con todos los miembros de la Comisión, la dirección y auditoría interna. Me he reunido con los "responsables del orden del día" antes de las reuniones de la Comisión para garantizar que esta tuviera la información necesaria para poder orientar, cuestionar, asesorar y, cuando fuese necesario, tomar decisiones bien fundamentadas. También me he reunido regularmente con los principales socios de nuestro nuevo auditor externo, KPMG y el Director de Auditoría del Grupo, como parte de nuestra responsabilidad de evaluar continuamente la eficacia de los auditores externos e internos. Además, otros miembros de la Comisión han participado conmigo en reuniones con representantes del equipo financiero y la dirección para aportar sus conocimientos especializados a la hora de preparar las reuniones de la Comisión.

La Comisión celebró siete reuniones formales durante 2022 (en comparación con las diez de 2021). En el presente informe se exponen con más detalle los puntos clave que ha debatido la Comisión en el desempeño de sus responsabilidades de supervisión y en sus áreas de interés. La Comisión ha supervisado con claridad las iniciativas de la dirección para recuperar y aprovechar la demanda de viajes contenida, especialmente en lo referente a los importantes riesgos operativos, de cumplimiento y financieros que podrían afectar sustancialmente a la situación financiera del Grupo y a su capacidad para ejecutar y cumplir su estrategia. El propósito de este informe es poner de relieve las actividades de la Comisión con casos prácticos para describir y demostrar cómo la Comisión revisa y analiza los resultados financieros del Grupo, en especial en relación con importantes áreas de discusión y debate con la dirección, el auditor externo y el auditor interno.

La Comisión garantiza la fiabilidad de la información financiera del Grupo y el cumplimiento de las leyes y reglamentos a través del marco de control interno del Grupo, incluidos los marcos consolidados de gestión de riesgos y del Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF) en todo el Grupo. Durante el año, la Comisión aprovechó la oportunidad de actualizar su conocimiento de las obligaciones de cumplimiento principales (no solo de las obligaciones de cumplimiento legal y gobierno corporativo, sino también de todas las obligaciones de cumplimiento externo principales) y de la supervisión y garantía que proporcionan la primera, segunda y tercera líneas de defensa implementadas en todo el Grupo. Esto servirá para garantizar que el Consejo y la dirección están bien posicionados para adoptar los futuros requisitos de gobierno, incluida la Política de Auditoría y Garantía, teniendo en cuenta las directrices de aplicación publicadas por el Financial Reporting Council (FRC) en el Reino Unido.

Tengo el convencimiento de que, a lo largo de 2022, nos hemos asegurado de: que los principales riesgos y desafíos a los que se enfrentaba el Grupo estuvieran reflejados en los planes de auditoría externa e interna; que se mantuvieran controles eficaces; que nuevos riesgos clave que cambian con rapidez se identificaran y se gestionaran con eficacia; que se siguieran cumpliendo todas las obligaciones reglamentarias y legales y que continuaran formulándose opiniones y estimaciones financieras sensatas. La evaluación externa sobre la eficacia de la Comisión en 2022 respaldó esta conclusión. Las conclusiones de la evaluación, que se compartieron con el Consejo, indicaron que la Comisión seguía manteniendo un funcionamiento muy eficaz y que había abordado sus principales prioridades y su plan de acción para 2022. Además, para aplicar las conclusiones de la evaluación de este año, implementé cambios en la estructura y funcionamiento de las reuniones para maximizar el tiempo para interpellar y debatir de los miembros de la Comisión. Estos cambios han sido bien recibidos tanto por la Comisión como por la dirección.

Espero que encuentren este informe explicativo y les ofrezca garantías sobre el trabajo que ha realizado la Comisión en 2022 y que tiene previsto realizar en 2023. La Comisión trata de responder a las expectativas de los accionistas y otros grupos de interés en sus informes. Agradezco cualquier comentario que quieran hacernos sobre este informe de la Comisión u otros temas relacionados y estaré encantada de tener la oportunidad de reunirme con los inversores durante 2023.

Margaret Ewing

Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento

El artículo 29 del Reglamento del Consejo y el Reglamento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento determinan la composición, las competencias y el ámbito de actividad de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. En el sitio web de IAG puede obtenerse una copia de estos reglamentos.

Composición, competencias y asistencia de la Comisión

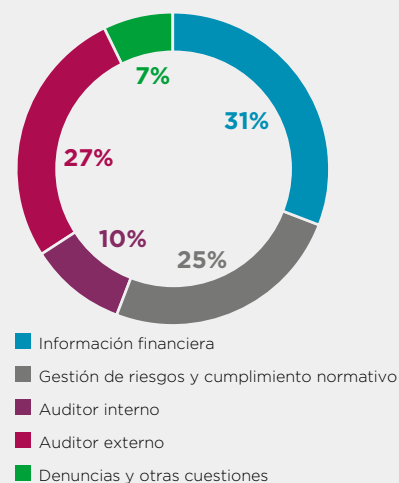
Este Informe anual contiene biografías detalladas de todos los miembros de la Comisión. El Consejo se ha cerciorado de que la Comisión ha seguido contando en su seno con competencias acordes a sus responsabilidades generales y un amplio bagaje en materia de finanzas, auditoría y gestión de riesgos, así como experiencia sectorial y empresarial pertinente entre sus miembros, de modo que estos aporten la combinación adecuada de aptitudes y experiencia que les permita cuestionar constructivamente a la dirección y brindarle su apoyo. En consonancia con 2021, el Consejo ha determinado que Margaret Ewing y Maurice Lam poseen experiencia financiera reciente y pertinente. El Consejo, a través de la Comisión de Nombramientos, seguirá revisando la composición de la Comisión para asegurarse de que las competencias y la experiencia de sus miembros están en consonancia con el negocio a medida que se desarrolla.

Además del Secretario y de la Vicesecretaria, asisten regularmente a las reuniones de la Comisión la Presidenta, el Director de Auditoría del Grupo (que depende funcionalmente de la Presidencia de la Comisión) y representantes del auditor externo. Se invitó a los miembros del Comité de Dirección incluidos el Consejero Delegado, el Director Financiero y el Director de Control Financiero del Grupo, para que participaran en cuestiones concretas consideradas relevantes incluidas en el orden del día.

Al final de cada reunión de la Comisión, se celebró una sesión privada con sus miembros y, a lo largo del año, la Comisión se ha reunido en privado en varias ocasiones con cada uno de los auditores externos e internos y el Director Financiero del Grupo.

Responsabilidades y actividades de la Comisión

La principal responsabilidad de la Comisión es supervisar y dar garantías al Consejo sobre la integridad y la calidad de la información financiera, la eficacia de las auditorías y la solidez y efectividad de los controles internos, el cumplimiento normativo, los procesos de gestión de riesgos y la prevención y detección del fraude. El orden del día de las reuniones de la Comisión se adapta para garantizar que se puedan incluir nuevos temas y permitir debates y revisiones concretas. A continuación figura un resumen de las actividades de la Comisión relacionadas con el Informe y cuentas anuales de 2022 y hasta la fecha del presente informe.



Área de interés de la Comisión	Actividades
Información financiera	- revisar, cuestionar y considerar las opiniones del auditor externo sobre estimaciones y juicios contables importantes, los juicios y políticas contables aplicados a los estados financieros del Grupo y los informes e información relacionados; - revisar los estados financieros y anuncios del Grupo para garantizar la integridad; y - valorar el proceso por el que se confirma que el Informe y cuentas anuales de 2022 ofrecen información fidedigna, equilibrada y comprensible y recomendar al Consejo su aprobación.
Auditor externo	supervisar al auditor externo, prestando especial atención a la calidad, eficacia, independencia y objetividad de la auditoría, para garantizar que se mantengan el rigor y el cuestionamiento 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	supervisar al auditor interno, prestando especial atención a las competencias y los recursos de la auditoría interna, aprobar el plan de auditoría, revisar los resultados de la auditoría, controlar la implementación de las recomendaciones de la auditoría y garantizar 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.
Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF)	- estudiar y cuestionar el análisis realizado por la dirección sobre los riesgos en el ámbito de la información financiera, la identificación de controles financieros clave y la documentación de los procesos contables; - supervisar los procedimientos de control interno adoptados por la Sociedad para verificar su cumplimiento; y - revisar los resultados de las auditorías internas del SCIIF, examinar los hallazgos y conclusiones del auditor externo sobre esta cuestión y hacer un seguimiento de la implantación de las recomendaciones en materia de auditoría interna y externa del SCIIF.
Gestión del riesgo empresarial	- revisar los riesgos principales y emergentes a los que se enfrenta el Grupo, lo que incluye obtener garantías sobre la eficacia del sistema de control interno, las medidas de atenuación y el proceso de gestión de riesgos; - revisar el desempeño del Grupo en relación con su tolerancia al riesgo actual y confirmar la evaluación de la dirección de que el Grupo ha aplicado medidas de atenuación adecuadas u otros controles eficaces para garantizar que el Grupo ha operado dentro de su marco de tolerancia al riesgo (o del marco acordado) durante el periodo; - revisar el enfoque adoptado por el Consejo para definir la tolerancia al riesgo del Grupo en vista del entorno cambiante en el que opera el Grupo; - revisar la evaluación de los riesgos de fraude del Grupo y el diseño de su marco de control interno para prevenir y detectar el fraude, teniendo en cuenta los controles clave y las actividades de aseguramiento desarrolladas en todo el Grupo en relación con el fraude financiero y no financiero; - supervisar la gestión del riesgo de tesorería, incluida la revisión de las políticas de coberturas de combustible y los tipos de cambio del Grupo, sus posiciones y la exposición a las contrapartes financieras, el cumplimiento de las políticas de gestión de riesgos financieros y de tesorería del Grupo y la consideración de las implicaciones del perfil de coberturas de combustible aprobado a la vista de la recuperación de la demanda y la gran volatilidad de los precios del combustible y que dichas coberturas siguen siendo apropiadas para gestionar estos riesgos; y - supervisar la gestión del riesgo fiscal, en un entorno cada vez más desafiante, examen y auditoría por parte de las autoridades fiscales en todo el mundo y valorar la estrategia fiscal antes de recomendar al Consejo su aprobación y publicarla en la página web de IAG.
Asuntos jurídicos y de cumplimiento normativo	- revisar los programas de cumplimiento del Grupo en materia de lucha contra la corrupción, sanciones, competencia, privacidad y el Código Penal español, incluidos los últimos mapas de riesgos relacionados, problemas identificados durante el año, novedades legislativas, actividades de los programas clave en 2022 y prioridades para 2023; - revisar, en nombre del Consejo, los procedimientos independientes y externos de denuncia y el informe anual de la Directora de Asesoría Jurídica del Grupo sobre: comunicación y conocimiento de los canales de denuncia del Grupo (además de confianza en ellos); los incidentes comunicados a través de los canales de denuncia, por categoría y naturaleza; cualquier tema o tendencia nuevos; la puntualidad y responsabilidad del seguimiento y las investigaciones y acciones emprendidas para tratar las denuncias sustanciadas; y - considerar los informes sobre el estado de los litigios remitidos por la Directora de Asesoría Jurídica, incluido el estado de los litigios civiles pendientes y potenciales (para más información véase la nota 33 a los estados financieros).

Área de interés de la Comisión	Actividades
TI, ciberseguridad y RGPD	revisar y supervisar los principales proyectos de mejora de la gestión de la ciberseguridad y privacidad de los datos, incluida la visibilidad del análisis sobre tendencias y la evaluación comparativa de los datos externos para comprender mejor el progreso y los planes de mejora del Grupo.
Información no financiera	- revisar los procesos y la integridad de la información presentada en el estado de información no financiera consolidado del Grupo, que se ha elaborado de acuerdo con los requisitos de la Ley 11/2018, e informar sobre cuestiones medioambientales, sociales, laborales y de derechos humanos, además de recibir el informe de garantías y las conclusiones del auditor externo; y - revisar la integridad de los informes y los datos en lo referente a la sostenibilidad a largo plazo del Grupo y los riesgos y oportunidades relacionados con el clima, lo que incluye la conformidad del Grupo con las disposiciones del proceso del Grupo de Trabajo sobre Divulgación Financiera (TCFD), y el reflejo adecuado de las implicaciones del cambio climático en los estados financieros y las previsiones financieras y de tesorería.
Seguros	revisar la situación de los seguros del Grupo, incluidos los contratos de seguros generales y el seguro de responsabilidad civil de los consejeros y directivos, e informar al Consejo sobre la idoneidad y conveniencia de cubrir los riesgos principales y emergentes del Grupo (reconociendo que no todos los riesgos pueden asegurarse).
Relaciones con los inversores	- revisar el resumen y el análisis de la dirección sobre las opiniones de los inversores/analistas del Grupo en relación con las políticas contables, los riesgos y la información para garantizar que se tengan en cuenta las opiniones de los inversores cuando sea necesario; y - tener en cuenta las opiniones de los inversores y analistas (además de las opiniones de otros analistas externos bien informados) sobre las perspectivas de futuro del Grupo para garantizar que los escenarios e hipótesis aplicados en el estudio de viabilidad del Grupo están en consonancia con las previsiones externas.
Gobierno corporativo y otras cuestiones	- revisar y recomendar al Consejo la adopción de modificaciones de las políticas correspondientes; y - considerar y planificar las implicaciones tanto de la consulta de la Comisión Europea "Información corporativa: mejora de su calidad y cumplimiento" como de las propuestas del Gobierno de Reino Unido relativas a las reformas de las auditorías y el gobierno corporativo conforme las consultas del Reino Unido avanzan hacia su implementación.

Asuntos relevantes relacionados con la información financiera considerados por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La Comisión tiene en consideración cuestiones y riesgos relevantes, incluidos los de índole estratégica, empresarial, financiera, normativa y reglamentaria, que pueden afectar materialmente a la integridad y la precisión de las comunicaciones sobre los resultados financieros trimestrales o del Informe y cuentas anuales de 2022.

La Comisión también procuró asegurarse de que la información del Grupo estuviera en consonancia con las últimas directrices y requisitos de los reguladores, que fuera fidedigna, equilibrada y comprensible y que todos los asuntos divulgados y comunicados, satisficieran las cambiantes necesidades de los grupos de interés del Grupo.

Los juicios contables, estimaciones, políticas contables y cuestiones relevantes considerados por la Comisión en relación con el Informe y las cuentas anuales para el ejercicio que finalizó el 31 de diciembre de 2022 (incluidos los identificados como cuestiones clave de auditoría por parte del auditor externo y descritos en el Informe del auditor independiente) se detallan en la tabla que figura a continuación.

Tras un profundo examen de diferentes cuestiones y de mantener un intenso debate, no existen temas cuya conclusión diera lugar a un desacuerdo significativo entre la dirección, el auditor externo y la Comisión, o problemas no resueltos que tuvieran que remitirse al Consejo.

Asunto	Medida tomada por la Comisión y resultado/futuras acciones
Evaluaciones de viabilidad y de empresa en funcionamiento	A lo largo del año y, en el momento de ultimar los estados financieros y el informe y cuentas anuales de 2022, la Comisión ha seguido examinando y cuestionando con seriedad la revisión del criterio de empresa en funcionamiento y la evaluación de viabilidad de la dirección, incluido el análisis de apoyo. La Comisión se aseguró de que la evaluación de la dirección en 2022 mantenía el alto grado rigor aplicados en 2021, reflejando la constante y cambiante volatilidad en el entorno externo. Para ello, se revisaron los juicios y estimaciones hipotéticas críticos que se utilizaron para realizar las previsiones sobre los flujos de efectivo a corto, medio y largo plazo, incluidas las implicaciones del cambio climático cuando afectaban al periodo de referencia. Muchos de los juicios e hipótesis se basan en acontecimientos que escapan al control del Grupo, incluidas las influencias políticas y económicas, como, por ejemplo, la invasión rusa de Ucrania, la volatilidad de los precios del combustible y el aumento de la inflación y los tipos de interés. En la sección "Declaración de viabilidad" de este Informe anual se detallan la Hipótesis de Referencia y la Hipótesis Pesimista que se han utilizado para evaluar la idoneidad de la declaración de viabilidad del Consejo y la aplicación del principio contable de empresa en funcionamiento. La Comisión cuestionó con firmeza los supuestos que se utilizaron en las proyecciones de la Hipótesis de Referencia y la Hipótesis Pesimista (garantizando que la Hipótesis Pesimista reflejaba adecuadamente supuestos graves pero plausibles) y revisó los hallazgos y conclusiones del auditor externo sobre este tema. La Comisión también cuestionó si era apropiado el uso continuado de la declaración de "incertidumbre significativa" por parte de la dirección en relación con el criterio de empresa en funcionamiento para el primer semestre de 2022, dado el nivel de recuperación. Como consecuencia de este cuestionamiento, la dirección eliminó la declaración de "incertidumbre significativa" en relación con el criterio de empresa en funcionamiento y viabilidad para que los resultados del primer semestre de 2022 y el Informe y cuentas anuales de 2022. La Comisión recomendó al Consejo que las declaraciones de viabilidad y de empresa en funcionamiento, junto con la información relacionada, se incorporaran al anuncio de los resultados del primer semestre de 2022 y al Informe y cuentas anuales de 2022.
Inversión en Air Europa	En julio, la Comisión estudió la valoración y contabilidad del préstamo convertible de 100 millones de euros concedido a Globalia, incluido un importante cuestionamiento del método de valoración. Después de este cuestionamiento y del examen del asesoramiento externo de expertos en valoraciones, la Comisión concluyó que el método adoptado por la dirección era oportuno. La Comisión también estudió la contabilidad de la dirección respecto a la inversión del Grupo en Air Europa del 20% después de la conversión del préstamo de 100 millones de euros en una participación accionarial del 20%. La dirección recomendó que el Grupo contabilizara la inversión como Inversiones en patrimonio y no como una empresa asociada tras estimar que el Grupo no tiene una influencia significativa sobre Air Europa. La Comisión aceptó la recomendación de la dirección y se mostró satisfecha de que se solicitara suficiente asesoramiento independiente para ayudar a determinar el valor razonable de la inversión, lo cual incluyó el uso de modelos de flujos de caja descontados y múltiples derivados de las recientes transacciones por fusiones y adquisiciones de aerolíneas.
Reconocimiento de los ingresos por programas de fidelización	La Comisión se centró en el impacto de la recuperación tras la pandemia sobre los bonos no canjeados y en los supuestos que aumentan el reconocimiento de los ingresos por programas de fidelización. La dirección concluyó que eran necesarios una serie de ajustes del resultado de los modelos estadísticos para tener en cuenta el impacto del nivel de operaciones de vuelo y canjes en comparación con la situación anterior a la pandemia. Estos ajustes tienen en cuenta las pautas de conducta de los clientes y el lanzamiento de ciertos productos de canje clave que aún no están reflejados en los datos históricos que usa el modelo estadístico. La Comisión está convencida de que las estimaciones relativas al reconocimiento de los ingresos por programas de fidelización están debidamente respaldadas por hipótesis razonables de la dirección y de un experto independiente y, en concreto, reflejan adecuadamente los datos de comportamiento. La Comisión también estudió las conclusiones del auditor externo, que había identificado el reconocimiento de los ingresos por los programas de fidelización como una cuestión clave de auditoría.
Reconocimiento de los ingresos por vouchers	La Comisión recibió información actualizada sobre las hipótesis de la dirección en relación con el reconocimiento de ingresos como resultado de <i>vouchers</i> no canjeados. El enfoque de la dirección no ha variado desde el 31 de diciembre de 2021 y de 2020, y el Grupo continúa sin aplicar los <i>vouchers</i> no canjeados al pasivo global por <i>vouchers</i> debido a los escasos datos históricos relativos a los cupones que caducan antes de que se canjeen. La Comisión coincide con la valoración de la dirección de que los <i>vouchers</i> no canjeados no se pueden estimar de forma fiable y que no se producirá una reversión importante de los ingresos en periodos futuros si se registraran los <i>vouchers</i> no canjeados durante 2022. La Comisión también reconoció que, a medida que los <i>vouchers</i> expiren contractualmente en 2023 y la dirección tome posiblemente medidas para animar a que los titulares los utilicen antes de que caduquen, el Grupo dispondrá de más datos con los que estimar y reconocer los <i>vouchers</i> no canjeados durante 2023.
Impacto de los tipos de interés y la inflación	La Comisión examinó el enfoque actualizado de la dirección para contabilizar la volatilidad actual del mercado relacionada con los tipos de interés y la inflación. La Comisión se mostró satisfecha con las mejoras realizadas por la dirección en la contabilidad de las provisiones a largo plazo, incluidos los pasivos por mantenimiento y empleados, así como con la contratación de expertos externos para determinar la tasa de descuento que se debía aplicar por las pruebas de deterioro. La Comisión estuvo de acuerdo con la información mejorada relativa a las sensibilidades respecto a la tasa de inflación y los tipos de interés para las provisiones para mantenimiento incluidas como una estimación importante en el Informe y cuentas anuales.

Otras cuestiones relevantes consideradas

A continuación se exponen los datos más destacados de otras cuestiones abordadas por la Comisión.

Asunto	Medida tomada por la Comisión y resultado/futuras acciones
Procedimientos en materia de fraude	El perfil de riesgos de fraude del Grupo evolucionó rápidamente a medida que se recuperó el negocio durante 2022, incluyendo el impacto del cambio de las prácticas laborales, la reestructuración y el nivel de operaciones del negocio. La Comisión revisó el informe de la dirección sobre el marco de prevención del fraude del Grupo, incluyendo la evaluación anual de riesgo de fraude, así como los controles clave y las líneas de defensa implementadas para prevenir y detectar el fraude. La Comisión observó que había una buena alineación entre la evaluación de riesgos y el mapa de aseguramiento (incluidas las líneas de defensa) y estuvo satisfecha de que el plan de auditoría interna aprobado cubriera los principales controles antifraude de la información financiera, así como las auditorías centradas en riesgos de fraude específicos en todo el Grupo durante este periodo. En nombre del Consejo, la Comisión seguirá supervisando con extremo cuidado los controles internos y contra el fraude; además, valorará las opiniones del auditor externo, los resultados de la auditoría anual del SCIF y los resultados de una serie de auditorías internas específicas contra el fraude.
Política de cobertura de tipos de interés y combustible	La Comisión revisó el enfoque de la dirección respecto a su estrategia de cobertura de tipos de interés y de combustible en 2022, dadas las revisiones de las políticas efectuadas en 2021 como resultado de la volatilidad del mercado relacionada con el COVID-19 y la recuperación del mercado. La Comisión estuvo de acuerdo con la dirección en que la continuación de la política revisada de cobertura de combustible era apropiada, ya que ofrecía la flexibilidad necesaria en términos de plazo, selección de instrumentos y rango de protección para gestionar adecuadamente el riesgo de precios del combustible del Grupo como resultado de la volatilidad provocada por la guerra de Ucrania y la recuperación de la pandemia. Además, la Comisión estudió la revisión por parte del Grupo de las políticas de riesgo de tipos de interés y acordó que no era necesario ningún cambio importante dada la alineación de la política con otras empresas del sector. La Comisión seguirá supervisando el control por parte de la dirección de la capacidad de aplicación continua de las políticas a medida que avanza la recuperación.
Carta de la CNMV	En octubre de 2022, la Sociedad recibió una carta del Director del Departamento de Informes Financieros y Corporativos de la CNMV en la que se solicitaba determinada información y aclaraciones relativas a asuntos y desgloses contables en el Informe y cuentas anuales de 2021 del Grupo, los estados financieros intermedios de 2022 y el estado de información no financiera de 2021. La Comisión revisó y estuvo de acuerdo con las respuestas de la dirección, que, entre otras cosas, acordó mejorar la información relativa al impacto del cambio climático en la posición financiera de la Sociedad. La CNMV ha aceptado la respuesta y las propuestas de IAG.
Reforma del Gobierno Corporativo y la labor de auditoría	La Comisión y la dirección están supervisando estrechamente los avances y las consultas en curso con el Departamento de Empresa y Comercio (BAT) del Reino Unido y el <i>Financial Reporting Council</i> británico (FRC) en relación a las propuestas del Gobierno de Reino Unido publicadas en mayo de 2022 después de la consulta abierta del BAT en relación con el libro blanco del Gobierno de Reino Unido titulado <i>"Restoring trust in audit and corporate governance: proposals on reforms"</i>. Durante el año, la Comisión aprovechó la oportunidad para pedir a la dirección que actualizara la correspondencia de las leyes, reglamentos y otras obligaciones de cumplimiento externo principales del Grupo y de cada compañía operativa con la primera, segunda y tercera líneas de defensa implementadas en todo el Grupo para confirmar el conocimiento de la Comisión y asegurarnos de que todos estamos bien posicionados para adoptar los futuros requisitos de gobierno, incluida la Política de Auditoría y Garantía propuesta. La Comisión cree que la dirección está bien posicionada para adoptar las disposiciones una vez se concreten los requisitos y directrices a través del Código de Gobierno Corporativo británico y la legislación del Reino Unido y, en mayo 2023, revisará el estado de estas reformas y de los planes de la Comisión y la dirección para garantizar el cumplimiento íntegro de acuerdo con el calendario legal y reglamentario.

Asunto	Medida tomada por la Comisión y resultado/futuras acciones
Información no financiera y medio ambiente	Junto con la Comisión de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa, la Comisión (SERC) desempeña un papel clave en la administración de los requisitos reglamentarios de presentación de información no financiera, en particular la relacionada con los datos de la plantilla y los riesgos y oportunidades relacionados con el clima. La Comisión ha mejorado la comunicación y coordinación con la Comisión SERC de IAG para garantizar un correcto grado de atención a la integridad de los datos, la eficacia de los sistemas de control correspondientes y la lógica que sustenta cada dato presentado. Durante 2022, la dirección ha seguido mejorando los procesos y controles para obtener unos datos fiables y, a petición de la Comisión, se realizaron dos auditorías internas de los controles mejorados de las fuentes clave de información no financiera. La Comisión ha solicitado que se realicen auditorías internas adicionales de la obtención y control de información no financiera en 2023, además de pedir una mayor claridad de las fuentes de garantía y la revisión de los aspectos del informe de sostenibilidad del Grupo por parte de una serie de interlocutores externos. Para asegurarse de que el Grupo ha tenido en cuenta y ha presentado datos sobre el cambio climático y otros asuntos relacionados con los riesgos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG), con datos que lo justifiquen, la Comisión continuó recibiendo actualizaciones periódicas en relación con el estado de la información no financiera y de diversidad (que se ha elaborado de conformidad con los requisitos de la Ley 11/2018), así como la demostración por parte de la dirección del estricto cumplimiento de los principales marcos de sostenibilidad, incluido el TCFD. La Comisión estudió la modelización financiera de los diversos compromisos climáticos del Grupo y las hipótesis en los que se basan se incorporaron en la información financiera, así como las hipótesis que se han excluido. La Comisión observó que, a efectos de la presentación de los informes financieros, la dirección ha incorporado hipótesis hasta 2030, tras lo cual, la modelización de las hipótesis y sus interconexiones se vuelven demasiado inciertas como para ser incorporadas, un enfoque que avaló la Comisión. La Comisión también revisó la información mejorada relativa al impacto del cambio climático en la información financiera y cuestionó el nivel de detalle de dicha información. La Comisión también estudió los informes de garantía limitada de KPMG sobre la información no financiera del Grupo, incluido el cumplimiento del TCFD y la taxonomía de la UE.
Marco del apetito de riesgo	En 2021, la Comisión cuestionó a la dirección en cuanto a la continua adecuación del enfoque adoptado por el Consejo (y respaldado por la dirección) a la hora de establecer la tolerancia y el marco del apetito de riesgo del Grupo. Durante 2022, antes de ser sometido al examen y la aprobación del Consejo, la Comisión estudió las propuestas de la dirección de adoptar un enfoque más apropiado para determinar el marco del apetito de riesgo (que refleje el entorno operativo del Grupo, actual y durante los próximos tres años) y estuvo de acuerdo con la implementación de un marco revisado en 2023. El nuevo marco permitirá establecer las tolerancias de forma más dinámica a lo largo del periodo del plan de negocio, así como tener en cuenta ajustes para asignar prioridades a las distintas iniciativas a fin de buscar oportunidades y gestionar el riesgo dentro de las tolerancias al riesgo definidas. La Comisión está convencida de que el nuevo marco está alineado con la estrategia del Grupo aprobada por el Consejo en 2022 y recomienda al Consejo la adopción del nuevo marco para su aprobación. Durante 2023, el nuevo marco de apetito de riesgo se revisará como parte de la reunión anual de estrategia del Consejo para garantizar la alineación continua entre la estrategia y el apetito por el riesgo.
Cumplimiento	La Comisión revisó y aprobó una serie de políticas de cumplimiento normativo modificadas incluida la Política de Denuncia del Grupo y la creación de una Política de Prevención de la Corrupción y el Soborno independiente del Grupo. Además, la Comisión ofreció todo su apoyo a la implementación por parte de la dirección de un único nuevo sistema de denuncia en todo el Grupo que ofrece las ventajas de un sistema y proceso uniforme, incluida la oportunidad de una comunicación coherente mejorada de la política, proceso y sistema, la revisión de los programas de formación existentes y la actualización del Código de Conducta de IAG y del Código de Conducta para proveedores de IAG.
Circular de Clase 1	La Comisión supervisó la preparación, por parte de la dirección de la circular de Clase 1 sobre la flota (la circular), incluida la declaración sobre el capital circulante y la previsión de beneficios antes de la Junta General Extraordinaria de Accionistas de octubre de 2022 para aprobar la propuesta de compra de 50 Boeing 737 (con opciones de compra adicionales de otros 100 Boeing 737) y 37 aeronaves de la familia Airbus A320neo. La Comisión revisó detalladamente la circular, recibió información pormenorizada (incluido un informe por escrito detallado) de KPMG en calidad de censor de cuentas, así como la evaluación por parte de la dirección del capital circulante. La Comisión está convencida de que la evaluación de la dirección, incluida una hipótesis pesimista con sensibilidades que representan el peor escenario plausible, fue suficientemente sólida para sustentar las afirmaciones sobre el capital circulante realizadas en la circular.
La Comisión seguirá recibiendo actualizaciones periódicas sobre todas estas cuestiones en 2023, excepto en lo que respecta a la Circular de Clase 1, que sólo era relevante para 2022.	

Sistema de control interno de la información financiera

El Consejo de Administración es el responsable último de supervisar la existencia y eficacia del Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF). El Consejo ha delegado la responsabilidad del desarrollo de controles efectivos en el Consejero Delegado, correspondiendo la supervisión de la eficacia de estos controles a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

La supervisión y auditoría del SCIIF por parte del Grupo están consolidadas y bien integradas en todo el Grupo, cubriendo los procesos aplicados por la Sociedad, 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 operativas. Esto permite a la Comisión evaluar y supervisar la gestión por parte de IAG del riesgo de la información financiera y validar el enfoque del Grupo para cumplir las recomendaciones de la CNMV en relación con el SCIIF.

En 2022, la Comisión revisó los resultados de las auditorías internas y externas del SCIIF (que incluían los controles de TI generales). A pesar de la importante recuperación de las condiciones operativas en 2022, no se identificaron debilidades sustanciales o importantes que pudieran afectar a la integridad de los estados financieros y la dirección siguió mejorando el marco de control en todo el Grupo. La Comisión también realizó un seguimiento de la ejecución de las recomendaciones de auditoría interna para abordar las debilidades identificadas. El número de deficiencias con controles mitigantes ha aumentado ligeramente. El Comité consideró que no tenían consecuencias financieras para IAG.

Auditoría interna

Las actividades de la Comisión durante 2022 en relación con la función de Auditoría interna incluyeron:

- revisar y acordar el plan de auditoría interna de 2022 y el plan para el primer semestre de 2023 (incluida la dotación de recursos y el presupuesto para designar los recursos especializados externos adecuados y contratar recursos permanentes adicionales cuando sea necesario, a fin de garantizar que la función cuenta con recursos suficientes para proporcionar el nivel de garantía requerido para los principales riesgos, procesos y controles en todo el Grupo), así como las modificaciones del plan de 2022 (ya que el auditor interno respondió al impacto de la recuperación tras la pandemia en el Grupo). Eso incluyó garantizar que el plan de 2022 siguiera centrándose en el riesgo de fraude, asegurando al mismo tiempo la cobertura de riesgos específicos, incluida la ciberseguridad, y el cumplimiento de los requisitos del SCIIF y del Código Penal español;
- revisar las principales conclusiones de la auditoría, discutir la calidad y la puntualidad de las respuestas de la dirección, supervisar la resolución de las cuestiones planteadas y solicitar una revisión adicional de ciertas debilidades o preocupaciones que se han identificado en la auditoría interna, después de las medidas de la dirección para solucionarlas;

- celebrar reuniones periódicas durante el año entre la Comisión, el Director de Auditoría del Grupo y el auditor externo, y procurar que el Director de Auditoría del Grupo tenga la capacidad de plantear inquietudes de manera informal y directamente a la Presidencia de la Comisión;
- supervisar y proteger la independencia y la posición del área de Auditoría interna dentro del Grupo, garantizando su capacidad para tener acceso e interactuar con los niveles directivos superiores de IAG y todas las compañías operativas y funciones, así como su implicación directa en los diálogos del Grupo sobre riesgos;
- realizar una evaluación de la eficacia con los grupos de interés principales en diciembre de 2022 y
- supervisar la implementación, por parte de la auditoría interna, de las oportunidades de mejora identificadas en la revisión de eficacia independiente de 2021 realizada por Deloitte UK.

La Comisión está convencida de que la ejecución de la estrategia y el plan de auditoría interna aprobados proporciona una garantía oportuna y adecuada de la eficacia de los sistemas de control establecidos para gestionar con éxito y eficacia aspectos de los riesgos principales 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 de 2020
Año de transición	2020
Aprobación por parte de la Junta General de Accionistas del auditor actual (durante 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 la auditoría exigida por las normativas	Para el nombramiento efectivo para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2031

La Comisión estuvo en contacto durante todo el año con KPMG, cuyos socios asistieron a todas las reuniones de la Comisión. La Presidenta de la Comisión se reunió con frecuencia con el Grupo y los socios auditores a lo largo del año para revisar las novedades del Grupo, el avance de la auditoría, sus informes previstos y las conclusiones de auditoría. Las actividades clave de la Comisión en relación con la interacción con KPMG incluyeron:

- revisar los preparativos y el plan del segundo año de auditoría de KPMG y supervisión de los progresos a lo largo de 2022;
- aprobar el plan y la estrategia de auditoría externa de 2022, teniendo en cuenta el ámbito, enfoque y metodología, los riesgos de auditoría emergentes específicos del sector y el Grupo, y su relevancia. Supervisar la implementación del plan de auditoría, lo que incluye recibir informes periódicos de KPMG sobre los progresos conforme al plan en relación con criterios clave, cuestiones de auditoría y posibles debilidades importantes detectadas en el marco de control interno;
- debatir, antes de recomendar al Consejo la aprobación de los estados financieros, sobre las conclusiones de la auditoría, incluidas las discrepancias de las auditorías, y las observaciones sobre los controles, las operaciones y los recursos internos. Lo anterior comprendió cuestionar a los auditores sobre sus conclusiones relativas al reconocimiento de ingresos de bonos tratado en asuntos significativos de información financiera.
- realizar una evaluación de la eficacia e independencia del KPMG, incluida la calidad de la auditoría de 2022 (a lo largo del año), la implementación de las oportunidades de mejora identificadas en la revisión de eficacia de 2021 y la revisión y aprobación de los honorarios y atribuciones; y
- revisar y aprobar el gasto destinado a servicios distintos de la auditoría en 2022 sobre la base de la política interna y las orientaciones sobre límites fijadas previamente. Revisión y aprobación de las orientaciones sobre los límites y las expectativas en relación con los servicios distintos de la auditoría para 2023.

Alcance, relevancia y ejecución de la auditoría externa

La Comisión discutió y acordó el alcance de la auditoría con KPMG en septiembre, habiendo aprobado a principios de año el plan de revisión intermedia del auditor y antes del inicio de la auditoría de finales de año, asegurándose de que la estrategia de auditoría fuera sólida y estuviera basada en la revisión de los estados financieros intermedios del primer semestre finalizado el 30 de junio de 2022 por parte del auditor y la evaluación de los riesgos clave del Grupo, sobre todo aquellos que son significativos para la auditoría. KPMG explicó a la Comisión las pruebas principales que tenía previsto realizar en las áreas de auditoría que había identificado como de mayor riesgo y que podían dar lugar a incorrecciones materiales en los estados financieros e influir sustancialmente en el plan de auditoría. El auditor y la Comisión confirmaron que comprendían estos riesgos y las cuestiones de auditoría principales, incluidos el criterio de empresa en funcionamiento y la viabilidad, el valor contable del inmovilizado material e inmaterial y cómo se iban a considerar en el enfoque de la auditoría.

El auditor confirmó que el 99% (2021: 96%) de los ingresos previstos del Grupo y el 95% (2021: 90%) de los activos totales previstos del Grupo estarían sometidos a una auditoría completa y que se aplicarían procedimientos específicos de determinación del alcance en IAG Loyalty. La Comisión acordó, después de interpelar al auditor externo si era necesario un nivel de cobertura tan alto, que el enfoque era apropiado y que debería proporcionar al Consejo un alto nivel de garantía en cuanto a la integridad de los estados financieros. Posteriormente aprobó el plan de auditoría, reconociendo que evolucionaría a medida que fuera terminando el año para reflejar cualquier cambio de las circunstancias o las perspectivas.

A la hora de considerar la exactitud de la información financiera, la Comisión acordó con KPMG la magnitud de los errores contables de menor importancia que habría que poner en conocimiento de la Comisión y los importes que sería necesario ajustar para que los estados financieros ofrezcan una imagen fiel y justa. La Comisión reconoció la dificultad permanente de KPMG a la hora de fijar la materialidad, debido a la rápida recuperación de la actividad comercial sumada al impacto de las perspectivas políticas y económicas, sobre los ingresos y la rentabilidad del Grupo. La Comisión estuvo de acuerdo con la mayor relevancia de la planificación en función de los resultados previstos para 2022, que la Comisión y los auditores sometieron a revisión durante el último trimestre de 2022 y las fases finales de la auditoría de 2022.

Calidad y eficacia del auditor externo

La Comisión hace mucho hincapié en la calidad y eficacia de la auditoría, que se revisa de forma continua para garantizar el rigor y el cuestionamiento constante del proceso de auditoría externa. La Comisión recibió información periódica de KPMG en todas sus reuniones, lo que le permitió evaluar y medir la calidad de la auditoría a través de la supervisión periódica de las comunicaciones del auditor con la dirección y la Comisión, incluidos el cuestionamiento y el debate durante las reuniones de la Comisión, el cumplimiento de las correspondientes normas legales, éticas y profesionales aplicables y la evaluación continua del equipo de auditoría en lo relativo a las cualificaciones, la experiencia, los recursos, el desempeño de los socios y la eficacia del proceso de auditoría. La evaluación de la Comisión incluyó, además de su propia evaluación independiente, una encuesta, así como un debate detallado con los principales ejecutivos y miembros del equipo de finanzas, que demostró que, aunque la auditoría externa de 2022 se consideró eficaz, sólida y de buena calidad, la implementación del plan no fue tan fluida como podría ser y se identificaron algunas áreas susceptibles de mejora que se han comunicado al socio responsable. La evaluación independiente realizada por la Comisión examinó la calidad general de la auditoría incluyendo si el auditor demostraba un nivel adecuado de cuestionamiento y escepticismo en su trabajo y su trato con la dirección y la independencia de KPMG.

La Comisión también evaluó la exhaustividad de la revisión y el grado de cuestionamiento mostrado por el auditor externo en relación con las políticas, estimaciones y juicios contables significativos formulados por la dirección. La Comisión consideró que KPMG había cuestionado a la dirección con seriedad en cuanto a las estimaciones y criterios clave, el tratamiento y la información contable, por ejemplo, en relación con el reconocimiento de los ingresos del programa de fidelización, para los que el cuestionamiento de KPMG incluyó una evaluación de la eficacia de la modelización y los expertos de la dirección. Las observaciones y la conclusión de la Comisión con respecto a este asunto se recogen en el presente informe.

Además de la evaluación anual y la revisión periódica de los informes que se envían a la Comisión, y de las observaciones y opiniones acerca de las prácticas de trabajo del equipo de auditoría de KPMG, la Comisión llevó a cabo una evaluación continua de la calidad y eficacia de la auditoría externa que comprendió, entre otras, las siguientes tareas:

- la Comisión supervisó los términos formales del encargo con el auditor, tras una importante discusión por parte de la dirección de la composición y cuantía del aumento de honorarios propuesto, y acordó los honorarios de auditoría. KPMG aseguró a la Comisión que, a pesar del aumento significativo en comparación con los honorarios de 2020 y 2021, los honorarios aprobados para 2022 se situaban en un nivel adecuado atendiendo al alcance de la auditoría, para permitir la realización de una auditoría de calidad y llevar a cabo procedimientos adicionales en relación con el alcance y la nueva Norma Internacional de Auditoría, incluida la norma 315 revisada.

- los informes del auditor externo fueron revisados en todas las reuniones de la Comisión en 2022 y, de nuevo, en la reunión de la Comisión de febrero de 2023, que cubrieron: las conclusiones de la revisión de los resultados del Grupo para el semestre, las novedades sobre la planificación de la auditoría, las conclusiones de las auditorías intermedias (incluidas las de revisión de los correspondientes controles generales clave de TI), las novedades sobre los progresos en los asuntos de final de año, y el informe final de los asuntos de final de año;
- KPMG asistió a todas las reuniones de la Comisión durante el año, incluidas las reuniones especiales, para responder a las preguntas que planteó la Comisión fuera de estas revisiones formales;
- teniendo en cuenta todos los aspectos de la evaluación a lo largo del año, la Comisión concluyó que la auditoría de KPMG fue profunda, exigente y sólida, ofreciendo fiabilidad, por lo que se considera razonable que detecte errores materiales, irregularidades o fraudes relevantes. La Comisión llegó a la conclusión de que la auditoría externa había sido eficaz y de alta calidad; y
- el Comité también agradeció a Mark Baillache, socio auditor principal, su valiosa orientación de la auditoría externa durante los dos primeros años difíciles para KPMG como auditor y su determinación para realizar una auditoría de alta calidad, y le deseó una buena jubilación.

Adjudicación de la auditoría externa y transición

2021	2024	2025	2028/2029	2030
Primer año de auditoría de KPMG después de la elección aprobada por los accionistas en 2020 para los ejercicios 2021, 2022 y 2023	Examen y aprobación por parte de los accionistas de la reelección de KPMG para el ejercicio a 31 de diciembre de 2024 y anualmente a partir de entonces	Nombramiento obligatorio del nuevo socio principal de auditoría externo (KPMG) para su aprobación en el ejercicio financiero de 2026	Licitación pública (para presentar una solicitud para el ejercicio a 31 de diciembre de 2030), salvo que se realice antes	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 la Ley 22/2015 española, la Comisión llevó a cabo un proceso de licitación de la auditoría que concluyó en enero de 2020. Después del nombramiento (por parte de los accionistas) de KPMG como auditor externo de la Sociedad en 2020 para los años 2021, 2022 y 2023, la Comisión ha revisado y supervisado la aplicación de los planes de transición y de auditoría de KPMG, así como la ejecución de estos planes a lo largo de 2022. La Comisión deberá considerar y recomendar al Consejo la renovación del nombramiento de KPMG a partir de 2024.

Servicios distintos de la auditoría e independencia del auditor externo

El gasto en servicios distintos de la auditoría en 2022 estuvo dentro del objetivo máximo total y fue de 862.000 euros, con un gasto adicional de 1.022.000 euros relacionado con el trabajo realizado en una revisión del capital circulante y la previsión de beneficios para la Circular de Clase 1 en relación con la adquisición de flota. La Comisión llegó a la conclusión de que KPMG es independiente, teniendo en cuenta el nivel y la naturaleza de los servicios distintos de la auditoría prestados.

Política de servicios distintos de la auditoría de IAG, características principales

Aprobación previa	Todos los servicios distintos de la auditoría requieren su aprobación previa de acuerdo con la tabla siguiente para garantizar que los servicios aprobados cumplen la Política de servicios distintos de la auditoría de IAG para los servicios permitidos. Este proceso garantiza que todos los servicios entran dentro del ámbito de los servicios permitidos y son aprobados previamente por la Comisión y no significan una delegación de autoridad para su aprobación previa.	
	Valor	Responsable de la aprobación previa
	Más de 100.000 €	Presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Director Financiero
	Entre 30.000 y 100.000 €	Director Financiero y Director de Auditoría del Grupo
	Menos de 30.000 €	Director de Auditoría del Grupo
Límite de honorarios	Se establece un importe orientativo para garantizar que los honorarios totales a pagar por los servicios distintos de la auditoría no superen el 70% de los honorarios de auditoría anuales.	
	El volumen total de trabajo se cubre con un objetivo máximo anual para 2022 de 1,7 millones de euros, con una asignación adicional de hasta 1,3 millones de euros para grandes proyectos en los que el auditor externo se encuentra en una posición única para llevar a cabo el trabajo.	
	La Comisión revisa trimestralmente la naturaleza y el volumen de los servicios distintos de la auditoría prestados por el auditor externo.	
Prohibiciones	La política de IAG incluye una lista de servicios distintos de la auditoría permitidos con arreglo a la lista de servicios permitidos según las Normas éticas revisadas de 2019 del FRC. Cualquier servicio no incluido en esta lista está prohibido.	
	Todos los servicios distintos de la auditoría que superen los 100.000 euros se someten a una licitación pública con otros proveedores, en consonancia con la política de compras del Grupo, salvo que las competencias y experiencia del auditor externo le conviertan en el único candidato apropiado.	

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

Estimado Accionista

Me es grato presentar, en nombre del Consejo de Administración, nuestro Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2022. Es mi primer informe como Presidenta de la Comisión de Retribuciones de IAG, después de haber sucedido a Alberto Terol en el cargo en junio de 2022. Quiero expresar mi agradecimiento a Alberto por su trabajo al frente de la Comisión, así como mi firme voluntad de estar siempre a vuestra disposición desde este nuevo cargo.

En los tres últimos años, el sector de la aviación se ha enfrentado a desafíos sin precedentes, resultando gravemente impactado por la pandemia de COVID-19 y por las consiguientes restricciones de viajes impuestas a escala global; además, la incertidumbre económica causada por la guerra en Ucrania, las presiones inflacionistas y la crisis del coste de la vida han hecho de 2022 otro año difícil para el sector. En estas circunstancias, la vuelta de IAG a la rentabilidad en todas las aerolíneas de la Sociedad y la recuperación de la capacidad para responder a la fuerte reactivación de la demanda, han puesto de manifiesto la fortaleza de nuestros negocios y el compromiso y flexibilidad de todos nuestros empleados, a los que tanto yo como la Comisión estamos profundamente agradecidos. Teniendo en cuenta este contexto, la Comisión ha querido adoptar un enfoque meditado en las decisiones sobre remuneración, ponderando la experiencia de la plantilla en general, en especial de los empleados con los salarios más bajos, la experiencia de los accionistas y la necesidad de seguir atrayendo, reteniendo e incentivando a los altos directivos en un mercado laboral dinámico y limitado.

Desempeño en 2022

En 2022 hemos vuelto a la rentabilidad por primera vez en tres años y en todos los negocios del Grupo y estamos avanzando a paso firme hacia la recuperación de los niveles de desempeño y rentabilidad de 2019. Es un logro importante, sobre todo si se tiene en cuenta que persiste la incertidumbre económica y continúan los desafíos a los que nos hemos venido enfrentando a lo largo del año, incluida la escasez de personal cualificado y de recursos en todo el sector, las presiones inflacionistas, la respuesta a diversos problemas informáticos y la gestión del impacto de los conflictos laborales que han afectado al sector.

- Beneficio de operaciones antes de partidas excepcionales 1.255 millones de euros
- Capacidad recuperada al 78% de los niveles de 2019 y más de 94 millones de pasajeros transportados



Heather Ann McSharry
Presidenta de la Comisión de Retribuciones

Miembros de la Comisión

	Fecha de su nombramiento
Heather Ann McSharry (Presidenta)	31 de diciembre de 2020
Nicola Shaw	1 de enero de 2018
Emilio Saracho	20 de junio de 2019
Eva Castillo	31 de diciembre de 2020

- Ingresos unitarios de pasaje superiores a los de 2019, en particular en el segundo semestre del año
- Fuerte avance hacia el objetivo de eficiencia de carbono para 2025 ya que IAG sigue ocupando una posición de liderazgo en sostenibilidad dentro de la industria.
- Confirmada la adquisición de nuevos aviones de corto recorrido más eficientes con el consiguiente ahorro de costes a corto plazo, reducción de emisiones de carbono y mejora de la experiencia del cliente.

Experiencia de la plantilla

Nuestro personal sigue ocupando el centro de nuestra recuperación y la atención sobre su bienestar es fundamental para el éxito del Grupo. Los miembros de la Comisión han liderado el programa de interacción con la plantilla del Consejo de Administración y han realizado doce visitas a las compañías operativas a lo largo del año. El impacto de la pandemia sobre nuestro negocio y sobre nuestro personal, los actuales desafíos

derivados del coste de la vida y el orgullo por el papel que los empleados han desempeñado en el esfuerzo para la recuperación del negocio, fueron las cuestiones más repetidas en las visitas.

La Comisión se ha mantenido al corriente de la experiencia de la plantilla y en particular de las medidas de apoyo que las compañías operativas han adoptado para ayudar a nuestros empleados a hacer frente a los desafíos derivados del coste de la vida y para su bienestar en general. En relación con la remuneración de la plantilla, cada compañía operativa ha querido pactar convenios colectivos que conlleven el mayor beneficio para los empleados y que al mismo tiempo garanticen que el negocio sigue siendo competitivo. En este sentido, se realizaron pagos extraordinarios y aumentos salariales en todo el Grupo (por ejemplo, un pago de 1.000 £ a empleados elegibles de IAG Loyalty y un pago extraordinario de 1.700 euros a empleados elegibles de Aer Lingus).

Este año, hemos incluido información más detallada sobre la experiencia de la plantilla en general con el fin de evidenciar el compromiso del Consejo de Administración y de esta Comisión de conocer la experiencia de nuestro personal y de mostrar cómo usamos 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. Esta información se incluye en la página 178 del informe.

En nombre de la Comisión, quiero aprovechar esta oportunidad para agradecer a los empleados de todo el Grupo su continuo esfuerzo, flexibilidad e intenso trabajo, que han sido fundamentales para nuestra recuperación.

Remuneración del consejero ejecutivo en 2022

La remuneración del consejero ejecutivo en 2022 refleja la robusta recuperación del Grupo en un complejo entorno operativo. La Comisión ha querido garantizar una remuneración variable justa y competitiva para el consejero ejecutivo que al mismo tiempo mantenga su alineación con la experiencia de los grupos de interés en general.

Salario base

Tal y como se indicó en el Informe sobre Remuneraciones de 2021, la Comisión decidió aplazar la revisión del salario del consejero ejecutivo de 2022 al segundo semestre de 2022, con el fin de poder hacerse una mejor idea de la recuperación de la pandemia por el Grupo. Teniendo en cuenta una serie de factores, la Comisión decidió no ajustar el salario base del consejero ejecutivo en 2022.

Resultado del incentivo anual de 2022

El plan de incentivo anual se ha implementado en línea con nuestra política retributiva en 2022, y refleja la robusta recuperación del Grupo en el ejercicio y la vuelta de la rentabilidad del Grupo. Esto después de que el consejero ejecutivo de IAG manifestara su deseo de no ser tenido en cuenta para el Incentivo anual de 2021 y de que el Consejo de Administración decidiera cancelar el Plan de Incentivo Anual de 2020 en su totalidad por el impacto de la pandemia.

Las métricas del incentivo anual de 2022 elegidas reflejan las prioridades más importantes del Grupo para el ejercicio, con especial énfasis en el sólido desempeño financiero y en la mejor experiencia para nuestros clientes. La Comisión también acordó reintroducir una métrica de eficiencia de carbono para el incentivo anual de 2022, ante la normalización de la programación de vuelos y de los volúmenes de pasaje y la importancia estratégica de los criterios ESG y de la sostenibilidad para el Grupo. Por todo ello, el incentivo anual de 2022 se basó en: Beneficios de las operaciones antes de partidas excepcionales 60%, NPS de clientes 20%, eficiencia de carbono 10% y objetivos personales 10%.

Sobre la base de estas métricas, el incentivo resultante fue del 83,5% del máximo. El 50% de este incentivo se diferirá en forma de acciones por un periodo de tres años. En la página 170 se

incluye información completa sobre el cumplimiento de los objetivos.

Consolidación del plan de acciones por desempeño 2020

La asignación de derechos bajo el PSP (plan de acciones por desempeño) 2020, la última concedida de acuerdo con este plan antes de la transición al modelo de acciones restringidas en 2021, llegó al final de su periodo de desempeño de tres años en diciembre de 2022. Los objetivos para la asignación del PSP 2020 se fijaron antes de que empezara la pandemia de COVID-19 y por ello las tres métricas (TSR relativo, BPA y RoIC) quedaron por debajo del nivel mínimo necesario para activar el pago de incentivos. A pesar de reconocer el importante avance logrado en la recuperación de la rentabilidad y desempeño del negocio, la Comisión no consideró adecuado aplicar ninguna discrecionalidad, por lo que la asignación íntegra del PSP 2020, fijada en el 200% del salario, caducará en su totalidad.

Aplicación de la Política en 2023

Salario base

La Comisión adopta un enfoque meditado en la revisión del salario del consejero ejecutivo, considerando un amplio abanico de factores, como, por ejemplo, los incrementos salariales en todo el Grupo, las opiniones de los accionistas y asesores de voto, el contexto exterior y la experiencia de los grupos de interés en general. En los últimos años, hemos adoptado un enfoque restrictivo en cuanto al incremento de salarios, incluida la aplicación de reducciones salariales temporales como resultado de la pandemia. En consecuencia, el salario del consejero ejecutivo ha permanecido invariable desde su nombramiento en 2020. En 2022 ha recibido por primera vez su salario íntegro de 820.000 £.

La Comisión es plenamente consciente de la importancia de garantizar que el nivel salarial del consejero ejecutivo de IAG sea competitivo en el entorno de un mercado del talento dinámico en los territorios en que el Grupo opera y compite por el talento, y en este contexto llevó a cabo una exhaustiva revisión del mercado exterior y de las tendencias retributivas en el mercado en general, al tiempo que tuvo en cuenta la experiencia de los empleados. La Comisión aprobó un incremento del salario del consejero ejecutivo del 4% aplicable desde el 1 de enero de 2023. Este incremento es inferior al aumento promedio aplicado al personal en general, que es superior al 6%.

Incentivo anual

En 2023, mientras continúa avanzando en su crecimiento y en la recuperación de su desempeño, IAG seguirá teniendo que hacer frente a la situación de incertidumbre y volatilidad causada por factores externos. En este contexto, la Comisión ha velado por que el plan de incentivo anual siga estando alineado con las prioridades del negocio y reflejando el desempeño subyacente del negocio.

La Comisión ha decidido que la oportunidad de incentivo anual en el nivel máximo siga siendo del 200 % del salario del consejero ejecutivo, en línea con la política, y que esté condicionada a objetivos financieros, de clientes y de eficiencia del carbono y a

objetivos personales y estratégicos para el consejero ejecutivo.

Todos los detalles de los objetivos para 2023 se incluirán en el informe del próximo año.

Asignaciones de derechos sobre acciones restringidas

A medida que avanzamos en la senda de la recuperación, la Comisión sigue estando convencida de que el modelo de las acciones restringidas es idóneo para asegurar que la dirección se centre en el desempeño sostenible a largo plazo y en la consecución de nuestros objetivos estratégicos y para conseguir al mismo tiempo la alineación de la experiencia de la dirección con la de nuestros accionistas.

De acuerdo con la política de remuneraciones de IAG, en 2023 se concederá al consejero ejecutivo una asignación de acciones restringidas del 150 % del salario. Esta asignación se consolidará cuando transcurran tres años y estará condicionada al cumplimiento de objetivos de desempeño de carácter discrecional y sujeta a un periodo de mantenimiento de dos años después de la consolidación.

Interacción con los accionistas

Quiero aprovechar esta oportunidad para agradecer a nuestros accionistas su respaldo al Informe sobre Retribuciones de los Consejeros y a la modificación de nuestra Política de Remuneración de los Consejeros en la Junta de Accionistas de 2022. Aunque recibió con satisfacción el voto a favor de la modificación, el Consejo de Administración reconoce que algunos accionistas tenían dudas.

Después de mi nombramiento como Presidenta de la Comisión de Retribuciones, me reuní con algunos de nuestros principales accionistas y sus representantes con el fin de recabar sus opiniones y conocer sus puntos de vista. Puse en conocimiento de la Comisión de Retribuciones la valiosa información recabada en estas reuniones, que hemos tenido en cuenta en la determinación de la retribución variable de 2022 y de nuestro enfoque para 2023, velando por que el enfoque retributivo en IAG siga alineando los intereses de nuestros directivos con los de los accionistas del Grupo. No proponemos ahora ningún cambio en la actual Política de Remuneración. La Comisión contactará con los accionistas en relación con una nueva Política de Remuneración de los Consejeros con carácter previo a su presentación en la Junta de Accionistas de 2024, en línea con el ciclo trianual normal.

Este año, la Comisión de Retribuciones ha querido una vez más adoptar un enfoque equilibrado y 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 periodo. Confío en que nuestro Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros explique claramente cómo se ha aplicado nuestra Política en 2022 y que reciba su apoyo en la Junta de Accionistas de 2023.

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

Heather Ann McSharry

Presidenta de la Comisión de Retribuciones

La remuneración, de un vistazo

Consejero ejecutivo

Componente del Salario	Finalidad y Vínculo con la Estrategia	Pagos resultantes en 2022	Implementación en 2023
Retribución Fija			
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.	Primer año desde su nombramiento en 2020 en que recibe el salario contractual íntegro de 820.000 £, sin incremento en 2021 ni en 2022 (rebaja del 10% en 2021 y del 20% en 2020).	A partir del 1 de enero de 2023: 852.800 £ (1.001.528€) (incremento del 4% respecto a 2022) Primer incremento desde el nombramiento en 2020 y por debajo del aumento promedio aplicado a la mayoría de la plantilla, que es superior al 6%.
Complementos Salariales Sujetos a Tributación y Prestaciones por Pensiones	Ofrece prestaciones por jubilación y complementos salariales básicos que reflejan la práctica del mercado local.	Pensión al 12,5% del salario, comparable al porcentaje aplicable a la mayor parte de la plantilla del Reino Unido. Beneficios conforme a la política.	Los beneficios previstos en la política y la pensión permanecerán invariables.
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 2022, se aplicó la siguiente ponderación: Beneficio de las Operaciones (antes de partidas excepcionales) 60%, NPS de clientes 20%, eficiencia de carbono 10% y objetivos personales 10%. El incentivo resultante de la aplicación de las referidas métricas fue del 83,5% del máximo, por lo que el importe del incentivo de 2022 fue de 1.369.000 libras esterlinas. 50% diferido en acciones durante tres años	La oportunidad máxima permanece invariable en el 200% del salario base.
Incentivo a Largo Plazo ("RSP").	Incentiva la creación de valor a largo plazo para el accionista y la retención.	La asignación del PSP de 2020 fue la última concedida conforme al plan de acciones por desempeño antes de la transición al modelo de acciones restringidas en 2021. Los objetivos para la asignación del PSP 2020 se asignaron antes del inicio de la pandemia de COVID-19 por lo que las tres métricas (TSR relativo, BPA y RoIC) quedaron por debajo del nivel mínimo necesario para activar el pago de incentivos.	De acuerdo con la política de remuneraciones de IAG, en 2023 se concederá al consejero ejecutivo una asignación de acciones restringidas del 150 % del salario. Esta asignación se consolidará cuando transcurran tres años y estará condicionada al cumplimiento de objetivos de desempeño de carácter discrecional y sujeta a un período de mantenimiento de dos años después de la consolidación.
Requisito de Participación Accionarial	Permite la alineación a largo plazo con los accionistas.	El consejero ejecutivo debe acumular y mantener una participación accionarial del 350% del salario base.	Los requisitos de participación accionarial permanecen invariables. A 31 de diciembre de 2022, el consejero ejecutivo tenía una participación accionarial del 484% del salario base.
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 de la retribución variable basados en métricas para que reflejen el desempeño empresarial y la experiencia de los grupos de interés en general.			

Resumen de los resultados de desempeño y retribución variable en 2022

Resultados comerciales

Principales aspectos estratégicos

- Vuelta a la rentabilidad con la capacidad de quedar en una situación incluso mejor para lograr nuestro propósito
- Recuperación de la capacidad al 78% de los niveles de 2019
- Hemos trabajado intensamente para transformar nuestro negocio, asegurando que salimos reforzados
- Hemos seguido creando un negocio sostenible

Principales datos estadísticos

Nuestro desempeño en 2022

- Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales 1.225 m € (4.195 m € frente al año anterior)
- Deuda Neta 10.385 m € y Liquidez total 13.999 m € (-1.282 m € y 2.013 m € frente al año anterior)
- Net Promoter Score (NPS) 18,4 (-13,9 frente al año anterior)
- Intensidad de las emisiones 83,5 gCO₂/pkm (-11,8% frente al año anterior)
- Uso de SAF (toneladas CO₂ no emitidas) 30.332 toneladas

Resultados de desempeño

Plan de Incentivo Anual

	Umbral	Objetivo	Nivel máximo
Financiero (60%)			
Clientes (20%)			
Carbono (10%)			
Objetivos estratégicos y personales (10%)			

Primera asignación de Incentivo Anual desde 2019

83,5%

Basado en aplicación de métricas

-

Criterio de la Comisión sin ajustes

83,5%

Resultado Final (% del Máximo)

Plan de Acciones por Desempeño 2020-2022

	Umbral	Objetivo	Nivel máximo
rTSR (1/3)			
BPA (1/3)			
RoIC (1/3)			

Los objetivos para la asignación del PSP 2020 se asignaron antes del inicio de la pandemia de COVID-19 por lo que las tres métricas (TSR relativo, BPA y RoIC) quedaron por debajo del nivel mínimo necesario para activar el pago de incentivos.

Es el tercer año consecutivo sin consolidación de incentivos a largo plazo.

-

Criterio de la Comisión sin ajustes

0%

Resultado Final (% del Máximo)

Historial de remuneración del consejero delegado

2019	1,093 £ (1,243 €)	883 £ (1,005 €)	1,222 £ (1,390 €)	3,198 £ (3,638 €)
2020	963 £ (1,085 €)	£963 (1,085 €)		
2021	1,110 £ (1,286 €)	£1,110 (1,286 €)		
2022	1,208 £ (1,419 €)	£1.369 (1.608 €)	2.577 £ (3.026 €)	

■ Remuneración fija
■ Incentivo anual
■ Incentivo a largo plazo (RSP)

Escenario de remuneración: oportunidad de remuneración propuesta para 2023

Mínimo 2023 (fijo)	994 £ (1.168 €)	994 £ (1.168 €)		
Objetivo medio 2023	994 £ (1.168 €)	853 £ (1.002 €)	1.279 £ (1.502 €)	3.126 £ (3.672 €)
Máximo 2023	994 £ (1.168 €)	1.706 £ (2.003 €)	1.279 £ (1.502 €)	3.979 £ (4.673 €)

■ Remuneración fija
■ Incentivo anual
■ Incentivo a largo plazo (RSP)

1 Los escenarios incluidos en la tabla anterior reflejan: la remuneración mínima que puede recibir (exclusivamente fija), la remuneración que puede recibir si el desempeño del consejero está en línea con las expectativas de la Sociedad (objetivo) y la remuneración máxima que puede recibir si consigue los objetivos máximos.

Alineación de las prácticas remunerativas de IAG con la Disposición 40 del Código de Gobierno Corporativo británico

Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido – Disposición 40

Cómo hemos conseguido ajustarnos al mismo

Claridad

Los cambios en la Política se concibieron para ganar en simplicidad y transparencia. Las revisiones en el área de pensiones, participación accionarial mínima e incentivos a largo plazo simplificaron las estructuras existentes, como la sustitución del PSP por el RSP, o introdujeron reglas sencillas para nuevos conceptos, como el requisito de participación accionarial después de la salida. Con ello 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 el Reino Unido como en España.

Simplicidad

Riesgo

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. El diseño de nuestra política también garantiza un control independiente sobre los resultados de la remuneración variable, que se asigna a todos los ejecutivos con carácter discrecional y con aplicación de disposiciones *malus* y *clawback*.

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

Las métricas, objetivos e indicadores de desempeño 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, unida a la independencia en la adopción de decisiones sobre remuneración de los ejecutivos, 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 métricas financieras y no financieras para incentivos tanto a corto como a largo plazo pretenden reforzar los valores y conductas que hacen posible la entrega de retornos sostenibles y a largo plazo a los accionistas. En particular, el RSP, y la alta 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 sobre remuneraciones

Introducción

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

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.

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 y por quinto año consecutivo, 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*) de 2018 (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 del 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 año objeto del informe.

Política de Remuneración de los Consejeros

Principales elementos retributivos Consejeros ejecutivos

La política de remuneración de la Sociedad busca ofrecer una retribución total que refleje el cumplimiento con la estrategia del negocio, que sea competitiva y que tenga en cuenta el desempeño de la función de cada persona dentro de la Sociedad.

La Comisión se mantiene al corriente del salario y de las condiciones de los empleados del Grupo y tiene en cuenta esta información para determinar la remuneración de los consejeros ejecutivos.

La vigente Política de Remuneración de los Consejeros

La vigente Política de Remuneración de los Consejeros refleja los recientes cambios en el marco regulatorio y de gobierno corporativo.

La Política (incluida su modificación) está disponible en la página web de la sociedad y fue aprobada por los Accionistas el 16 de junio de 2022 IAG – Política de Remuneración de los Consejeros (iairgroup.com).

La Comisión supervisa constantemente la Política con el fin de garantizar que sus componentes y oportunidades y los resultados de su aplicación cumplen en todo momento sus objetivos.

Contratos y política de indemnizaciones en caso de salida de la Sociedad

Consejeros ejecutivos

A continuación se recoge una descripción de las principales condiciones de los contratos de los consejeros ejecutivos.

Los contratos de los consejeros ejecutivos tienen duración indefinida.

En los contratos de prestación de servicios de los ejecutivos con la Sociedad no existe ninguna cláusula que contemple expresamente el pago de indemnización en caso de extinción de tales contratos, 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 – entregado

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, en cuyo caso abonará dicha compensación exclusivamente en mensualidades. 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 el trabajo 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 cesado; no obstante, la Sociedad podrá resolver el contrato de prestación de servicios de un ejecutivo con efectos inmediatos y sin indemnización por una serie de causas, tales como, la incapacidad del ejecutivo durante 130 días en un periodo de 12 meses; su insolvencia; el desempeño de sus funciones por debajo de un estándar razonable; actuación fraudulenta; el hecho de que incurra en falta o incumplimiento continuado de sus obligaciones; que cause el desprestigio de la Sociedad; que sea condenado por un delito; que haya sido inhabilitado de su cargo de consejero; que no acepte la cesión de su contrato de servicios en caso de transmisión de la empresa en que trabaje o que deje de ser apto para trabajar en España o en el Reino Unido (según corresponda).

De conformidad con los planes de acciones de la Sociedad, excepto en lo que respecta a las asignaciones de Incentivo Anual diferidas (que normalmente se consolidarán en su totalidad tras el cese por cualquier causa), si un consejero deja la Sociedad, el Consejo de Administración, después de considerar la recomendación de la Comisión de Retribuciones, podrá ejercer sus facultades discrecionales (conforme a las normas de los planes) para otorgarle el estatus de *"good leaver"*. Dicho estatus puede otorgarse en determinadas circunstancias como, por ejemplo (sin carácter exhaustivo) cuando el cese del consejero se produzca por motivos de salud, lesiones o discapacidad, despido objetivo, jubilación o fallecimiento. Los consejeros ejecutivos a los que se conceda el estatus de *"good leaver"* recibirán una cantidad prorrateada de sus acciones del PSP, con sujeción a la satisfacción de las condiciones de desempeño de la Sociedad y una cantidad prorrateada de sus acciones del RSP siempre que se cumplan los índices de desempeño correspondientes, de conformidad con las normas del plan. El prorrateo se calcula normalmente en función de la proporción del periodo de desempeño que el consejero ejecutivo haya cumplido al servicio de la sociedad. En general, las fechas normales de consolidación, los periodos de mantenimiento y las directrices sobre participación accionarial después de la salida de la Sociedad se seguirán aplicando, salvo en un número limitado de circunstancias excepcionales conforme a las normas del plan y/o a la discreción del Consejo de Administración. En caso de no concederse el estatus de *"good leaver"* a un consejero ejecutivo, todos sus derechos pendientes de consolidación se extinguirán.

Los consejeros ejecutivos a los que se conceda el estatus de *"good leaver"* tienen derecho a percibir un pago de incentivo anual proporcional a la parte del año efectivamente trabajada, sujeto a la evaluación regular del desempeño y abonado en la forma habitual después del cierre del ejercicio.

En caso de cese de un consejero ejecutivo en la Sociedad, el consejero ejecutivo no podrá incorporarse, ya sea con un contrato de trabajo o de carácter mercantil, a una empresa restringida, (es decir, a una aerolínea o empresa de viajes que compita con la 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 de Administración y no tienen derecho a ninguna compensación en caso de cese como consejeros. La duración del mandato de los miembros del Consejo de Administración es de un año. Las fechas de nombramiento de la Presidenta y de los consejeros no ejecutivos actuales son las siguientes:

Consejero no ejecutivo	Fecha del primer nombramiento	Fecha de la última renovación
Javier Ferrán	20 de junio de 2019	16 de junio de 2022
Heather Ann McSharry	31 de diciembre de 2020	16 de junio de 2022
Giles Agutter	8 de septiembre de 2020	16 de junio de 2022
Peggy Bruzelius	31 de diciembre de 2020	16 de junio de 2022
Eva Castillo	31 de diciembre de 2020	16 de junio de 2022
Margaret Ewing	20 de junio de 2019	16 de junio de 2022
Maurice Lam	17 de junio de 2021	16 de junio de 2022
Robin Phillips	8 de septiembre de 2020	16 de junio de 2022
Emilio Saracho	16 de junio de 2016	16 de junio de 2022
Nicola Shaw	1 de enero de 2018	16 de junio de 2022

Informe Anual sobre Remuneraciones

El Informe Anual sobre Remuneraciones establece la forma en que se ha aplicado y se aplicará en 2022 y 2023, respectivamente, la Política de Remuneración de los Consejeros (que fue aprobada por la Junta General el 17 de junio de 2021 y modificada en la Junta de Accionistas del 16 de junio de 2022).

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, de forma ocasional, las cuestiones sobre remuneración que afectan a los 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 Code de 2018 del 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.

Las actividades de la Comisión durante el ejercicio

En 2022, la Comisión se reunió en ocho ocasiones y debatió, entre otras, las siguientes cuestiones:

Reunión	Puntos del orden del día abordados
Enero	Propuesta de modificación de la Política de Remuneración después de mantener consultas con los inversores Revisión de las medidas retributivas del Consejo de Administración en el contexto de la pandemia de COVID-19. Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros y Estados de Información No Financiera de 2021 Actualización sobre la propiedad de acciones: Revisión de participaciones accionariales de ejecutivos, facultad para asignar acciones y límites de dilución Estudio comparativo de la remuneración del Comité de Dirección Aprobación de asignaciones bajo el Plan de Acciones para Ejecutivos (ESP) de 2022 Propuesta del CEO de IAG de no ser tenido en cuenta para la asignación de Incentivo Anual 2021
Febrero (dos reuniones)	Modificación de la Política de Remuneración de los Consejeros de 2021 – propuesta final Revisión del Resultado de Incentivo Anual de 2021 Aprobación del Plan de Incentivo Anual de 2022 Aprobación del Informe de Remuneraciones de los Consejeros 2021 Resultado de la consolidación de los derechos asignados conforme al Plan de Acciones por Desempeño (PSP) de 2019
Mayo	Validación del informe en relación con la propuesta de modificación de la Política de Remuneración de los Consejeros Actualización sobre el Plan de Incentivo Anual de 2022 Aprobación de asignaciones de derechos sobre acciones a favor de altos ejecutivos y delegación de facultades para futuras asignaciones
Julio (dos reuniones)	Análisis de las tendencias del mercado y de las opiniones de los inversores después de la Junta de Accionistas de 2022 Actualización sobre el Plan de Incentivo Anual de 2022 Revisión de evaluación comparativa de la remuneración del CEO de IAG Aprobación de una asignación adicional del RSP de 2022 para el CEO de IAG
Agosto	Aprobación de la retribución para un nuevo miembro del Comité de Dirección
Octubre	Actualización sobre las tendencias del mercado en relación con la remuneración de ejecutivos Revisión del salario base del CEO de IAG en 2022 Información actualizada sobre la remuneración de la plantilla Previsión del resultado del PSP 2020 Estrategia retributiva para 2023

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 2022 fue de 95.493 £ (112.147 €), cobrados por tiempo y materiales. Deloitte es miembro del *Remuneration Consultants Group* y firmante del Código de Conducta voluntario del Reino Unido. Además de asesorar a la Comisión de Retribuciones, otros equipos de Deloitte prestaron servicios de asesoramiento a otras partes del Grupo en 2022. 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, en 2022 la Comisión también recibió datos e información de mercado de otros consultores especializados, como Aon, PwC y Willis Towers Watson.

Consideración de las opiniones de los accionistas

Quiero aprovechar esta oportunidad para agradecer a nuestros accionistas su respaldo al Informe sobre Retribuciones de los Consejeros y a la modificación de nuestra Política de Remuneración de los Consejeros en la Junta de Accionistas de 2022. Aunque el Consejo de Administración recibió con satisfacción el voto del 81% a favor de la modificación, el Consejo reconoce que algunos accionistas tenían dudas. Por este motivo, me reuní con algunos de nuestros principales accionistas y sus representantes en 2022 para recabar su opinión y conocer sus puntos de vista. Las reuniones resultaron ser muy productivas y puse en conocimiento de la Comisión la valiosa información recabada en las mismas, atendiendo al interés tanto de la Comisión como el mío propio por asegurar que el enfoque retributivo en IAG siga alineando los intereses de nuestros directivos con los de los accionistas del Grupo.

La Sociedad llevará a cabo un amplio proceso de consultas con sus inversores siempre que se propongan cambios significativos en la Política de Remuneración.

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 2021 y de la votación vinculante relativa a las Modificaciones de la Política de Remuneración de los Consejeros en la Junta de Accionistas de 2022:

	Número de votos emitidos	A favor	En contra	Abstenciones
Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros 2021	2.048.314.538 (100 %)	1.905.882.463 (93,05 %)	14.412.183 (0,70 %)	128.019.892 (6,25 %)
Modificación de la Política de Remuneración de los Consejeros de 2022	2.048.314.538 (100 %)	1.525.324.299 (74,47 %)	364.183.944 (17,78 %)	158.806.295 (7,75 %)
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 %)

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 2022. A continuación de la tabla se incluye una explicación de cómo se calculan estas cifras.

	CEO: Luis Gallego			
	'000 £ ¹		'000 € ¹	
	2022	2021	2022	2021
Salario Base	820	738	963	855
Beneficios	285	280	334	324
Pensión	103	92	121	107
Total Fijo	1.208	1.110	1.418	1.286
Incentivo anual	1.369	0	1.608	0
Efectivo	685	0	804	0
Diferido en forma de acciones por 3 años	685	0	804	0
Incentivo a largo plazo	0	0	0	0
Total Variable	1.369	0	1.608	0
Cifra Única	2.577	1.110	3.026	1.286

1 El Consejero Ejecutivo percibe la remuneración en libras esterlinas y la cifra se expresa en euros para fines meramente informativos.

Explicación adicional en relación con la tabla de cifra única total para 2022

El actual CEO de IAG, Luis Gallego, fue el único consejero ejecutivo en 2022. 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 como consejero ejecutivo en cada ejercicio.

En 2021, el CEO de IAG mantuvo su condición de consejero ejecutivo durante todo el ejercicio, con una rebaja salarial asociada a la pandemia del 10%.

Para 2022, con el Grupo saliendo ya de la situación causada por la pandemia y con la renuncia voluntaria por parte del CEO a más de 150.000 £ de su salario y prestaciones por pensión desde que accedió al puesto de CEO de IAG, se acordó poner fin a la rebaja de su salario a partir del 1 de enero de 2022 que marcó la primera ocasión en que el CEO de IAG ha recibido el salario contractual íntegro de 820.000 £ desde su nombramiento, lo que demuestra la prolongada duración de las reducciones de su remuneración.

En nuestro Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2021, la Comisión confirmó que la revisión del salario del CEO de IAG se aplazaría al segundo semestre de 2022 para que la Comisión pudiera tener una idea más clara de cómo se estaba recuperando el Grupo de la pandemia. Teniendo en cuenta una serie de factores, la Comisión decidió no ajustar el salario base del CEO para 2022.

Complementos salariales sujetos a tributación

Los complementos salariales sujetos a tributación incluyen coche de empresa, kilometraje y seguros médicos privados.

Tal y como se indicó en el Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2021, desde enero de 2021 hasta diciembre de 2022, el CEO ha tenido derecho a un complemento salarial de transición de 250.000 £ anuales (brutas) para reflejar el hecho de que tanto él como su familia viven actualmente en el Reino Unido por razón de su cargo de CEO de IAG. Este complemento salarial se ha mantenido durante un período fijo de transición de dos años y ha tenido en cuenta que el CEO de IAG sigue teniendo su domicilio personal en Madrid dada la importante presencia de la Sociedad en España. El valor del complemento salarial de transición no se ha incluido en el cálculo de los importes de pensiones, incentivos u otros beneficios. El pago del complemento salarial de transición terminó en diciembre de 2022.

Beneficios por pensiones

Aportación de la empresa al plan de pensiones y/o pago en efectivo en lugar de aportación al plan de pensiones.

Plan de Incentivo Anual

En cuanto al incentivo de 2022, se aplicó la siguiente ponderación: Beneficio de las Operaciones (antes de partidas excepcionales) 60%, NPS de clientes 20%, eficiencia de carbono 10% y objetivos personales 10%.

Como resultado de la aplicación de las referidas métricas, el incentivo resultante fue del 83,5% del máximo. Los resultados de las condiciones de desempeño que determinaron la asignación de incentivo se detallan en la página 170.

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 asignaciones de acciones bajo el incentivo están sujetas a un período de diferimiento de tres años desde la fecha de concesión.

El CEO de IAG confirmó al Consejo de Administración su deseo de no ser tenido en cuenta para la asignación de Incentivo Anual en 2021, renunciando a toda oportunidad de recibir incentivos en 2021, por lo que no se ha asignado al CEO de IAG ningún incentivo anual con respecto a 2020 y 2021.

Consolidación de incentivo a largo plazo

Se refiere a la asignación bajo el PSP de 2020 de IAG basada en el desempeño determinado a 31 de diciembre de 2022. Los objetivos para la asignación del PSP 2020 se fijaron antes de que comenzara la pandemia de COVID-19 y por ello las tres métricas (TSR relativo, BPA y RoIC) quedaron por debajo del nivel mínimo necesario para activar el pago de incentivos. A pesar de reconocer el importante avance logrado en la recuperación de la rentabilidad y desempeño del negocio, la Comisión no consideró adecuado aplicar ninguna discrecionalidad, por lo que la asignación íntegra del PSP 2020, fijada en el 200% del salario, caducará en su totalidad.

Es el tercer año consecutivo sin consolidación de incentivos a largo plazo.

Apreciación y depreciación de la acción

El importe de la retribución imputable a la apreciación de la acción es de cero, al ser de cero la consolidación de los derechos asignados bajo el PSP 2020 de IAG. 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 todos los consejeros ejecutivos. En el ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2022, la Sociedad realizó aportaciones a la prima del seguro de vida por importe de 14.493 € (2021: 13.464€).

Tipo de cambio aplicable en 2022

En el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2022, se ha aplicado el tipo de cambio €:£ de 1,1744 (2021: 1,1587).

Resultados de la retribución variable

Plan de Incentivo Anual 2022

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 las métricas elegidas refleja las prioridades más importantes del Grupo en el ejercicio para la consecución de retornos sostenibles a largo plazo. Para 2022, el Consejo de Administración fijó, a principios de año y por recomendación de la Comisión, las siguientes métricas:

Ponderación	ICR	Descripción
60% Financieras	Beneficio de operaciones de IAG (antes de partidas excepcionales)	En 2021 aplicamos una métrica basada en efectivo al elemento financiero del incentivo anual con el fin de reforzar la protección de la posición de tesorería durante la pandemia. Para 2022, se consideró que el Beneficio de Operaciones constituía el ICR financiero más adecuado al alinear el interés de los accionistas con la Sociedad.
20%	<i>Net Promoter Score</i> (NPS) de Clientes del Grupo	El NPS se usa para medir la fidelidad 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»
10% métrica de eficiencia de carbono específica de IAG	Gramos de CO ₂ del Grupo por pasajero kilómetro (gCO ₂ / pKm)	Con la vuelta a una mayor normalidad en cuanto a volúmenes de vuelos y pasajeros, hemos restablecido la métrica basada en eficiencia de carbono, con el fin de avanzar en 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 un calendario de vuelos completo al relajarse las restricciones del mercado
	Recuperación de la rentabilidad	Asegurar que IAG consigue una rentabilidad reforzada y mejores márgenes operativos al relajarse las restricciones del mercado
	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 adecuadas 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 el compromiso de talento diverso.
	Sostenibilidad	Capacitar a IAG para que ocupe una posición de liderazgo en sostenibilidad dentro de la industria y garantizar el acceso a combustibles alternativos que faciliten el cumplimiento de los 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

INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

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 las métricas de desempeño aprobadas para 2022 y la evaluación por el Consejo de Administración del desempeño empresarial y del desempeño particular del CEO de IAG:

			Umbral	Objetivo	Nivel máximo					
Categoría	Tipo de métrica	Ponderación	En el que se activan los pagos (pago del 20%)	(Pago del 50%)	Pago máximo (Pago del 100%)	Nivel de desempeño	% de pago del máximo en cada métrica	% de Pago Ponderado	Incentivo resultante del CEO (.000 €)	
Métricas financieras	Beneficio de operaciones antes de partidas excepcionales (M €)	60%	319	637	956		1.225	100%	60%	984 €
	Ejercicio 2022									
Descripción del desempeño										
Para finales de 2022, el Grupo había podido recuperar considerablemente su capacidad, después de haber operado con una programación significativamente reducida en 2020 y 2021 como consecuencia del impacto de la pandemia. El aumento gradual de la capacidad a lo largo del ejercicio conllevó la mejora del resultado de operaciones y ya en el tercer trimestre, que comprende la temporada alta de verano de las aerolíneas, se acercó a los niveles de rentabilidad alcanzados en 2019. Los precios del combustible experimentaron una fuerte subida comparados con los del ejercicio anterior y con los de 2019 y el sector de las aerolíneas también sufrió la fuerte subida de precios de los proveedores como consecuencia de la inflación. Gracias a la importante subida de la demanda, los ingresos unitarios por pasajero también superaron a los de 2019, permitiendo con ello que las aerolíneas compensaran una parte importante del incremento en el precio del combustible y de otros costes por la inflación. El resultado neto fue un beneficio de operaciones antes de partidas excepcionales en el ejercicio de 1.225 millones de euros, frente al objetivo de 637 millones de euros.										
Customer	NPS	20%	17,5	23,3	29,1		18,4	25%	5%	82 €
	Ejercicio 2022									
Descripción del desempeño										
El resultado en 2022 fue de 18,4 frente a un objetivo para el ejercicio de 23,3. La rápida reactivación de la demanda de vuelos, la falta de personal que gestionara estos volúmenes en los aeropuertos y los problemas operativos en algunas de nuestras aerolíneas, tuvieron un impacto negativo sobre nuestro NPS. Para mitigar este impacto, nuestras aerolíneas recortaron sus programaciones de vuelo con el objetivo de aumentar la estabilidad, acometieron un amplio proceso de contrataciones e impartieron nueva formación a los empleados para dar soporte donde fuera necesario. Los impactos positivos en nuestro NPS procedieron de las mejoras en nuestra propuesta al cliente, en particular nuestra experiencia a bordo y catering.										
Carbono	gCO ₂ /pKm	10%	91,1	88,8	83,6		83,5	100%	10%	164 €
	Ejercicio 2022									
Descripción del desempeño										
El resultado para 2022 fue de 83,5 comparado con el objetivo para el ejercicio del 88,8. 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, 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, combustible de aviación sostenible (SAF), medidas adoptadas en el mercado, incluidos los programas ETS y CORSIA del Reino Unido y la Unión Europea y la eliminación del carbono.										
Objetivos estratégicos y personales	Los descritos en la tabla de la página anterior	10%	Bueno a				Excepcional	85%	8,5%	139 €
			Bajo (0% al 40%)	Alto (45% al 65%)	Excepcional (70% al 100%)					
Descripción del desempeño										
El CEO de IAG ha llevado al Grupo a recuperar la rentabilidad después de tres años y a volver a los niveles de desempeño y rentabilidad de 2019, 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 ESG, 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%						83,5%	8,5%	1.369 €

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 todas las métricas, se fijó una graduación lineal entre el nivel mínimo y el nivel objetivo-medio y entre este último y el nivel máximo.

Puntuación resultante de la aplicación de métricas	Opinión de la Comisión de Retribuciones	Puntuación final expresada como porcentaje del Máximo	
83,5%	—		83,5%
% del máximo	Sin ajuste		X
		Oportunidad máxima de bonus (% del salario base)	200%
			X
		Salario base (.000 £)	820 £
			=
		Asignación de Incentivo Anual 2022 (.000 £ incluido en la tabla de cifra única)	1.369 £
			1.608 €

Asignación del Plan de Acciones por Desempeño (PSP) 2020 de IAG

La asignación de derechos al amparo del PSP de IAG concedida el 6 de marzo de 2020 fue verificada al final del periodo de desempeño que comenzó el 1 de enero de 2020 y finalizó el 31 de diciembre de 2022. La asignación a favor del actual CEO de IAG, que no era consejero ejecutivo del Grupo en el momento de concederse, era equivalente al 150% del salario en el momento de efectuarse la asignación.

Un tercio de la asignación estaba sujeta a una condición relacionada con la evolución del TSR comparada con la del índice STOXX Europe 600 Travel & Leisure; un tercio estaba condicionado al cumplimiento de los objetivos de BPA ajustado de la Sociedad (BPA diluido, ajustado en función de partidas excepcionales) y un tercio estaba sujeto al RoIC. La definición del RoIC utilizado sigue coincidiendo con la metodología descrita en el Informe y Cuentas Anuales de la Sociedad. La consolidación de derechos asignados estaba condicionada a la conformidad del Consejo de Administración respecto del desempeño financiero subyacente del Grupo en las circunstancias existentes durante el periodo de tres años.

Los resultados de las condiciones de desempeño fueron los siguientes:

Parámetro	Mínimo	Objetivo	Máximo	Resultado	Consolidación (como porcentaje de la asignación en 2020)
Retorno total para el accionista (TSR) comparado con la evolución del TSR del índice STOXX Europe 600 Travel & Leisure a lo largo de todo el periodo de desempeño de tres años (ponderación de un tercio)	Evolución del TSR de IAG igual al índice (se consolida el 25%)	Evolución del TSR de IAG entre el retorno del índice y un 8% anual superior al índice (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	La evolución del TSR de IAG excede el índice en un 8% anual (consolidación del 100%)	TSR conseguido: -65,36 % Inferior al índice en un 45 %	0 %
BPA ajustado. La métrica es el BPA ajustado en el último año del periodo de desempeño, es decir, el BPA de 2022 (ponderación de un tercio)	BPA 2022 de 140 céntimos € (se consolida el 10%)	BPA de 2022 entre 140 céntimos € y 180 céntimos € (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	BPA 2022 de 180 céntimos € (consolidación del 100%)	5,6 céntimos € por acción	0 %
RoIC. La métrica es el RoIC del último año del periodo de desempeño, es decir, el ROIC de 2022 (ponderación de un tercio)	RoIC de 2022 del 14% (consolidación del 10%)	RoIC de 2021 entre el 14% y el 16% (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	RoIC de 2022 del 16% (consolidación del 100 %)	4,6 %	0 %
Detalle de cualquier discrecionalidad ejercitada	Ninguna discrecionalidad ejercitada por la Comisión de Retribuciones/el Consejo de Administración				
Resultado total para el consejero ejecutivo (CEO de IAG)					0 %

El CEO de IAG no obtuvo ningún valor al no haber consolidación de derechos del PSP de 2020.

Derechos concedidos en virtud de planes durante el ejercicio 2022 Plan de Acciones Restringidas (RSP)

El RSP se introdujo en 2021 para lograr una mayor alineación entre los intereses y remuneración 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 mantenimiento de dos años; la consolidación depende de la evaluación con resultado satisfactorio de los indicadores discrecionales por la Comisión de Retribuciones. Esta evaluación se centra en el desempeño global de la Sociedad durante el período de consolidación, incluidas métricas de desempeño financiero y no financiero, así como deficiencias materiales identificadas en materia regulatoria y de riesgos y garantiza que las asignaciones concedidas a los consejeros ejecutivos sean justas y adecuadas al desempeño empresarial y a la experiencia de los accionistas. 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 falta de resultados empresariales o individuales conforme al plan.

Para 2022, el Consejo de Administración de IAG propuso modificar la Política de Remuneración de los Consejeros con el fin de incrementar la oportunidad máxima bajo el Plan de Acciones Restringidas del 100% al 150% del salario respecto de cualquier ejercicio. Con esta propuesta se pretendía, dentro del paquete retributivo del CEO, poner un mayor énfasis en el desempeño sostenido a largo plazo y reforzar la alineación de sus intereses a largo plazo con los de nuestros accionistas.

Esta modificación de la Política de Remuneración de los Consejeros de 2021 fue propuesta por los siguientes motivos:

- Garantizar que el Grupo pueda ofrecer al Consejero Delegado de IAG la oportunidad de recibir un incentivo a largo plazo que sea justo y proporcionado y que refleje la complejidad del Grupo y su estrategia y que al mismo tiempo reconozca adecuadamente los continuos desafíos del mercado exterior.
- Ofrecer una oportunidad respecto al RSP que sea más acorde con su cargo, visto el aumento de las oportunidades para el talento en el mercado exterior. Las actuales condiciones retributivas del CEO de IAG son cada vez menos competitivas si se comparan con otras sociedades dentro y fuera del sector de la aviación. El Grupo compite por el talento en un mercado global y hay evidencias recientes que apuntan a que los salarios de los ejecutivos en Europa continental y en los Estados Unidos han aumentado más rápidamente que en el Reino Unido. En particular, la brecha con las oportunidades que ofrecen los paquetes retributivos estadounidenses constituye un punto de especial preocupación en términos de retención.
- Desde que comenzó la pandemia, el Grupo ha perdido una serie de personas en puestos esenciales que han pasado a competidores de otros sectores. Además, en el último año, la propia experiencia de contratación de ejecutivos del Grupo ha confirmado la tendencia al alza en los salarios de los ejecutivos en el mercado, lo que reduce la posición relativa de la remuneración total del Consejero Delegado de IAG comparada con la de su equipo ejecutivo y aumenta el grado de compresión salarial dentro de dicho equipo. Estos factores ponen de manifiesto los retos a los que se enfrenta el Grupo a la hora de retener a su mejor talento, esencial para la transformación del Grupo, así como la importante función que una remuneración justa y competitiva desempeña en este sentido.
- Es del mayor interés para IAG y sus accionistas garantizar la capacidad del Grupo para retener el talento dentro del Grupo y, en particular, al actual CEO de IAG. Las circunstancias actuales hacen aún más necesarias las competencias, capacidades y dilatada experiencia en aviación del CEO de IAG.

En el último año, la Comisión de Retribuciones ha mantenido extensas consultas con los mayores accionistas, asesores de voto y organizaciones representantes de accionistas de IAG en relación con la propuesta de modificación de la Política de Remuneración de los Consejeros de IAG.

Las modificaciones de la Política fueron aprobadas en la junta de accionistas de 2022 celebrada el 16 de junio de 2022 y como resultado le fue concedida al CEO de IAG una asignación adicional bajo el RSP, con lo que su oportunidad total respecto a dicho plan para el ejercicio 2022 era del 150% del salario.

Información detallada sobre la asignación del RSP de 2022 al consejero ejecutivo

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	100 % el 21 de marzo de 2022 50% adicional el 28 de octubre de 2022 La asignación adicional se concedió después de la aprobación de los accionistas, en las mismas condiciones que si se hubiera concedido normalmente en marzo de 2022. Por este motivo, a pesar de la caída en el precio de la acción desde la asignación en marzo, el CEO de IAG no se benefició de «ganancias imprevistas» en relación con la asignación adicional.
Precio de la acción en la asignación	1,41 £
Período de consolidación	Tres años: 21 de marzo de 2022 a 20 de marzo de 2025
Período de mantenimiento	Dos años: 21 de marzo de 2025 a 20 de marzo de 2027
Descripción de indicadores discrecionales	Las asignaciones no están vinculadas a métricas de desempeño. La consolidación estará condicionada a la satisfacción de una condición de consolidación discrecional, que normalmente se evaluará a lo largo de tres ejercicios contados desde aquel en el que se haya concedido la asignación. Al evaluar la condición de consolidación, la Comisión tendrá en cuenta el desempeño global de la Sociedad, incluidas métricas de desempeño financiero y no financiero a lo largo del periodo de consolidación, 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 métricas operativas y estratégicas 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 los indicadores de desempeño quedará reflejada en el correspondiente Informe de Remuneraciones de los Consejeros en el momento de la consolidación.

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 periodo objeto del informe (1 de enero de 2022 a 31 de diciembre de 2022). Percibió una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de 102.500 £. Este importe es equivalente al 12,5 % del salario base abonado durante el periodo de desempeño 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

A fin de que sus intereses estén alineados con los de los accionistas, cada consejero ejecutivo debe acumular y mantener personalmente una participación accionarial mínima en la 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 lo cumple.

Consejero delegado, Luis Gallego	Requisito de la política		Salario por 3,5
	Real		Salario por 4,84 (1.192.376 acciones)

Las acciones que se tienen en cuenta para determinar el cumplimiento de las directrices son las acciones ya poseídas por el ejecutivo, las acciones resultantes de la consolidación y ejercicio de derechos sobre acciones, las acciones resultantes de los derechos sobre acciones consolidados y no ejercitados, incluidas las sujetas al periodo de mantenimiento del plan de acciones por desempeño, las acciones consolidadas sujetas al periodo de mantenimiento del plan de acciones restringidas y las acciones no consolidadas resultantes del plan de incentivo anual diferido.

La siguiente tabla resume la actual participación accionarial de los consejeros ejecutivos a 31 de diciembre de 2022:

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 tituladas a efectos del cumplimiento del requisito ¹
Luis Gallego	350% del salario	403.834	513.747	231.589	0	43.206	1.192.376 (484% del salario)

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:

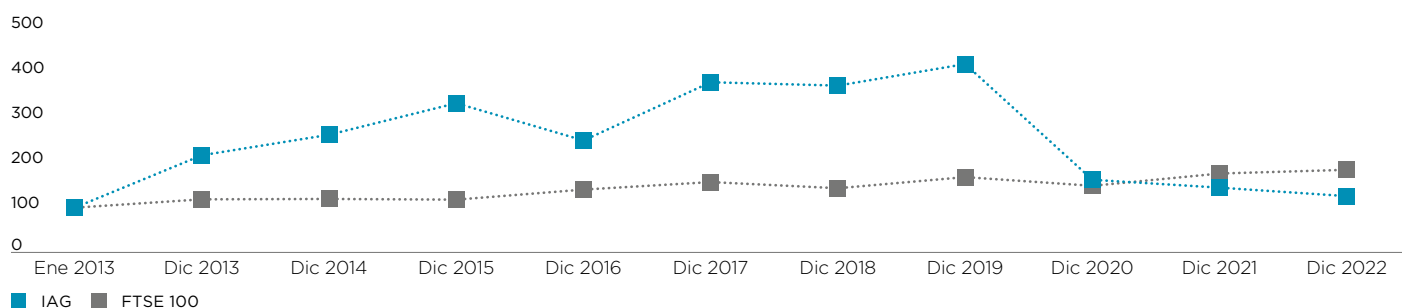
	CEO de IAG – cifra única total de remuneración	Pago de incentivo anual como porcentaje del máximo	Consolidación del incentivo a largo plazo como porcentaje del máximo
2013 Willie Walsh	4.971.000 £	78,75 % del máximo	100 % del máximo
2014	6.390.000 £	97,78% del máximo.	85,00 % del máximo.
2015	6.455.000 £	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

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 muestra el valor a 31 de diciembre de 2022 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 amplio 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
Presidente No Ejecutivo	645.000 €
Consejeros no ejecutivos	120.000 €
Asignación adicional por ocupar la presidencia de una Comisión	20.000 €
Asignación adicional por el cargo de Senior Independent Director	30.000 €

Todos los consejeros no ejecutivos aceptaron una reducción en todos los tipos de asignaciones recibidas con el fin de preservar el capital y de mantener la posición competitiva del Grupo durante la pandemia. Entre el 1 de abril de 2020 y el 31 de diciembre de 2020, se aplicó una reducción del 20% a todos los tipos de asignaciones. Posteriormente en 2021, la reducción se redujo al 10% y se aplicó en todo el ejercicio.

Las asignaciones reflejadas en la tabla son las cifras contractuales y han permanecido invariables desde 2011. No se ha propuesto ningún incremento en las asignaciones de los consejeros no ejecutivos para 2023.

Cifra única total de la remuneración de cada consejero no ejecutivo

Las cifras incluidas en la siguiente tabla reflejan que para 2022, con el Grupo saliendo de la pandemia, se acordó, con efectos desde el 1 de enero de 2022, poner fin a la reducción del 10% aplicada a todos los tipos de asignaciones en 2021 y volver a los importes contractuales (mostrados en la tabla anterior).

Consejero (.'000 €)	Asignaciones Fijas 2022	Complementos salariales sujetos a tributación 2022	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2022	Asignaciones Fijas 2021	Complementos salariales sujetos a tributación 2021	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2021
Javier Ferrán ¹	645	5	650	573	4	577
Heather Ann McSharry ²	147	6	153	108	0	108
Giles Agutter	120	0	120	108	4	112
Peggy Bruzelius	120	0	120	108	0	108
Eva Castillo	120	2	122	108	0	108
Margaret Ewing	140	3	143	126	0	126
Maurice Lam ³	120	12	132	58	2	60
Robin Phillips	120	4	124	108	0	108
Emilio Saracho	120	11	131	108	7	115
Nicola Shaw	140	12	152	123	0	123
Alberto Terol ⁴	79	17	96	153	9	162
Antonio Vázquez ⁵	-	-	-	11	7	18
Total (€'000)	1.871	72	1.943	1.692	33	1.725

1 Javier Ferrán fue nombrado Presidente en sustitución de Antonio Vázquez a la salida de éste el 7 de enero de 2021 y su asignación fija de enero de 2021 refleja una combinación de asignaciones como consejero no ejecutivo y como presidente.

2 Heather Ann McSharry fue nombrada Senior Independent Director y Presidenta de la Comisión de Retribuciones en junio de 2022.

3 Maurice Lam se incorporó al Consejo de Administración el 17 de junio de 2021 y sus asignaciones y complementos salariales sujetos a tributación en 2021 reflejan la parte del año en que ha prestado servicios.

4 Alberto Terol salió del Consejo de Administración en junio de 2022 y sus asignaciones reflejan la parte del año en que ha prestado servicios.

5 Antonio Vázquez dejó el Consejo de Administración en 2021 y no recibió ninguna asignación en 2022.

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 2022, se ha aplicado el tipo de cambio €:£ de 1,1744 (2021: 1,1587).

Acciones titularidad de Consejeros

	Total acciones y derechos de voto	Porcentaje de capital
Javier Ferrán	774.750	0.016
Luis Gallego	891.590	0.018
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	1.745.000	0.035

No se han producido cambios en las participaciones accionariales indicadas arriba entre el 31 de diciembre de 2022 y la fecha de este Informe.

Pagos a antiguos consejeros

En 2022 recibieron beneficios de viajes los antiguos miembros del Consejo de Administración indicados a continuación:

Antiguo Miembro del Consejo de Administración	Valor
Antonio Vázquez	8.000 €
Patrick Cescau	24.000 €
Maria Fernanda Mejía	15.000 €
Deborah Kerr	7.000 €
Baroness Kingsmill	24.000 €
Kieran Poynter	9.000 €
Dame Marjorie Scardino	17.000 €
James Lawrence	8.000 €

Plantilla en General En 2022

Una de las principales áreas de atención de la Comisión en 2022 ha sido entender la experiencia de la plantilla en el sentido de cómo le afecta el actual entorno económico y la crisis del coste de la vida y ofrecerle apoyo.

Aspectos principales de la experiencia de la plantilla

- Dentro del modelo operativo único de IAG, la recompensa a los empleados es responsabilidad de cada compañía operativa y se gestiona por cada una de ellas, lo que les permite 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 sociedades siguen apoyando a sus empleados en estos tiempos difíciles y velan por que nuestros modelos retributivos sean sostenibles, justos y estén alineados con la competitividad de la compañía operativa.
- El 89% de los empleados están cubiertos por convenios colectivos, de los que hay 32 en todo el Grupo, muchos de los cuales fueron revisados en 2022.
- La Comisión ha sido regularmente informada de la experiencia de la plantilla y, en particular, de las medidas adoptadas en las compañías operativas para ayudar a nuestros empleados a hacer frente a los desafíos derivados del coste de la vida y para su bienestar en general. En relación con la remuneración de la plantilla, cada compañía operativa ha querido establecer convenios colectivos que conlleven el mayor beneficio para los empleados y que al mismo tiempo garanticen que el negocio sigue siendo competitivo. En este sentido, se realizaron pagos extraordinarios y aumentos salariales en todo el Grupo (por ejemplo, un pago de 1.000 £ a empleados elegibles de IAG Loyalty y un pago extraordinario de 1.700 € a empleados elegibles de Aer Lingus).
- Durante la pandemia, se implementaron una serie de intervenciones destinadas a ayudar a nuestros empleados, incluido el amplio uso de planes de conservación de puestos de trabajo y salarios, con aportación por parte de las compañías operativas de un importe adicional de alrededor de 150 millones de libras esterlinas para complementar los pagos derivados de los planes estatales.

Interacción con los empleados

- Los miembros del Consejo de Administración también interactúan regularmente con grupos de representantes de empleados. En 2022 se realizaron doce visitas a todas las compañías operativas. Se informó al Consejo de Administración de los principales puntos tratados en estas visitas con el fin de que conociera las experiencias de los empleados y de identificar áreas de mejora. Se explica con mayor detalle la involucración del Consejo de Administración con los empleados en la sección de «Interacción con los grupos de interés» del informe de Gobierno Corporativo.

Brecha salarial

- Las compañías operativas han puesto en marcha una serie de iniciativas destinadas a respaldar la igualdad de género, incluida la revisión de sus procesos de contratación con el fin de garantizar la diversidad en las listas de preseleccionados y en el grupo de entrevistadores, el establecimiento de oportunidades de mentoring y networking para las mujeres y la impartición de programas educativos para niñas y mujeres jóvenes que contemplen iniciar una carrera profesional en la aviación. Con la reapertura de los mercados y la relajación de las restricciones de viajes, las aerolíneas ampliaron la capacidad para hacer frente a la creciente demanda de vuelos. Para ello, se efectuaron alrededor de 17.400 nuevas contrataciones en todo el Grupo, la mayoría de ellas para Personal de Cabina y Operaciones en Aeropuertos. Este cambio en el perfil de recursos ha derivado, en el ámbito del grupo IAG, en una reducción interanual de la brecha salarial del 25% en 2021 al 12,6% en 2022.

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.

	CEO de IAG	Por debajo del nivel del Consejo
Salario Base	2022 ha sido el primer ejercicio desde su nombramiento en 2020 en que ha recibido el salario contractual íntegro, sin incrementos salariales en 2021 o 2022 (rebaja del 10% en 2021 y rebaja del 20% en 2020 después del inicio de la pandemia). Los incrementos salariales como porcentaje del salario están normalmente en línea, o por debajo, de los aplicados a la plantilla.	El 89 % de nuestros empleados está cubierto por convenios colectivos, muchos de los cuales fueron revisados a lo largo de 2022, con el objetivo de reforzar su alineación con el mercado y con el futuro desempeño empresarial y para asegurar que el salario es competitivo y también sostenible. Los presupuestos para incrementos salariales a favor de empleados se determinan por cada compañía operativa en cada país. Los aumentos salariales reflejan la posición respecto al mercado, el desempeño, las aptitudes, la aportación y el desarrollo en el puesto. Si comparamos los aumentos del salario base en 2022 del CEO de IAG con el aplicado al personal del Reino Unido en 2022, de los cerca de 22.000 empleados que lo fueron tanto en 2021 como en 2022, el incremento salarial medio asignado fue del 8 % del salario base contractual.
Complementos Salariales Sujetos a Tributación	Los paquetes de beneficios se corresponden en términos generales con los de otros empleados que se incorporaron en el mismo país y al mismo tiempo.	Las compañías operativas 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 pertinente.	Los planes de pensiones están alineados con las prácticas y requisitos del mercado local.
Asignaciones de Incentivo Anual	El importe máximo del plan de incentivo es el 200 % del salario. Un mínimo del 60% y un máximo del 80% del incentivo anual está sujeto a métricas financieras. La ponderación según objetivos específicos del puesto no excederá del 25 %, estando sujeto el remanente a métricas no financieras (por ejemplo, métricas basadas en el cliente y una métrica de carbono específica de IAG y concebida para avanzar en el cumplimiento de nuestro compromiso Flightpath Net Zero 2050). El 50 % del incentivo devengado se difiere en forma de acciones por un período de tres años. El CEO de IAG confirmó al Consejo de Administración su deseo de no ser tenido en cuenta para la asignación de Incentivo Anual en 2021, renunciando a toda oportunidad de recibir incentivos en 2021, por lo que no se ha asignado al CEO de IAG ningún incentivo anual con respecto a 2020 y 2021.	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	Oportunidad máxima bajo el plan de acciones restringidas del 150 % del salario base, condicionado al cumplimiento de objetivos de desempeño. Las asignaciones están sujetas a un período de consolidación de tres años, seguido de un período de mantenimiento de dos años.	Asignaciones de acciones restringidas a favor de altos directivos de todo el Grupo para incentivar la creación de valor a largo plazo para los accionistas. También con carácter excepcional, el talento identificado puede participar cuando se considera que la persona alcanzará una categoría de alta dirección en un plazo de 12-18 meses y que la asignación de incentivos a largo plazo es fundamental para la retención.

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 2022..

Año	Cifra única CEO (.000 £)	Método ¹	25º cuartil inferior	Cuartil medio	75º cuartil superior
2022	2.577	Option A	59:1	45:1	29:1
2021	1.110	Option A	29:1	21:1	14:1
2020	963	Option A	34:1	23:1	15:1
2019	3.198	Option 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 del Reino Unido:

Año	Salario de empleado del Reino Unido	25º cuartil inferior	Cuartil medio	75º cuartil superior
	Salario base (.000 £)	27,7	40,9	62,4
2022²	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 sigue calculándose aplicando el método más preciso en términos estadísticos, el denominado Option A. Los datos sobre el salario de los empleados del Reino Unido se han obtenido de los registros de nóminas de 36.474 empleados que trabajaban en el Grupo durante la totalidad o parte de 2022.
- 2 Para garantizar la precisión de estos cálculos, los datos sobre ganancias se obtuvieron directamente de la nómina del Reino Unido mes a mes. Los elementos de incentivo variable en relación con 2022, pagaderos a empleados más adelante en 2023, 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 2022.
- 3 Para presentar de manera justa y representativa la retribución total recibida por los empleados del 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 pertinente para 2022 ya que el programa de ERTE del Reino Unido finalizó en septiembre de 2021.
- 4 Las cifras correspondientes a la plantilla del 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 81% de los niveles de 2019.

El aumento en la remuneración de los empleados del Reino Unido en 2022 refleja:

- En todas nuestras compañías operativas 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 2022.
- Cambios interanuales en el número y composición de la plantilla del Reino Unido, informándose del salario de 29.744 empleados en 2021 y de 36.474 en 2022.

El cambio en la remuneración del CEO de IAG entre 2021 y 2022 se explica por lo siguiente:

- 2022 ha sido el primer año desde su nombramiento en 2020 en que ha recibido el salario contractual íntegro (sin incrementos en 2021 ni en 2022, con una rebaja del 10% en 2021 y una rebaja del 20 % en 2020).
- 2022, con el Grupo saliendo reforzado de la pandemia, ha sido el primer año desde 2019 en que el CEO de IAG ha recibido una asignación de Incentivo Anual.

La Comisión es consciente de que aunque el ratio actual es temporal, se aparta del de empresas de perfil similar. A medida que el Grupo siga avanzando en su recuperación de la pandemia y que se empiece a pagar el incentivo variable a largo plazo del CEO de IAG en función de la generación de valor sostenible para los accionistas, está previsto que el ratio salarial del CEO del Grupo aumente a unos niveles pre-pandemia 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 del Reino Unido entre 2020 y 2022.

Consejero (.000 €)	2021 a 2022			2020 a 2021			2019 a 2020		
	Cambio en salario o asignaciones de 2021 a 2022 ¹	Cambio en los complementos salariales sujetos a tributación de 2021 a 2022	Cambio en el valor del incentivo anual de 2021 a 2022	Cambio en salario o asignaciones de 2020 a 2021 ¹	Cambio en los complementos salariales sujetos a tributación de 2020 a 2021	Cambio en el valor del incentivo anual de 2020 a 2021	Cambio en salario o asignaciones de 2019 a 2020	Cambio en los complementos salariales sujetos a tributación de 2019 a 2020	Cambio en el valor del incentivo anual de 2019 a 2020
Luis Gallego ²	13%	3%	100%	269%	315%	0%	-	-	-
Javier Ferrán ³	13%	25%		436%	0%		67%	100%	
Heather Ann McSharry ^{4,6}	36%	100%		-	-		-	-	
Giles Agutter ⁵	11%	(100%)		260%	100%		-	-	
Peggy Bruzelius ⁶	11%	0%		-	-		-	-	
Eva Castillo ⁶	11%	100%		-	-		-	-	
Margaret Ewing	11%	100%		18%	(100%)		67%	300%	
Maurice Lam ⁷	107%	500%		-	-		-	-	
Robin Phillips ⁵	11%	100%		260%	0%		-	-	
Emilio Saracho	11%	57%		6%	17%		(15%)	(67%)	
Nicola Shaw	14%	100%		21%	(100%)		(15%)	(94)	
Alberto Terol ⁸	(48%)	89%		20%	(100%)		(6%)	(62%)	
Todos los empleados del Reino Unido^{9,10}	3%	0%	78%	39%	0%	131%	(11%)	0%	

1 La comparación de las asignaciones de todos los consejeros entre 2020 y 2021 refleja una reducción del 20% asociada al COVID-19, que se aplicó entre el 1 de abril de 2020 y el 31 de diciembre de 2020 y una reducción del 10%, aplicada a lo largo de todo 2021.

2 Luis Gallego: 2022 primer año desde su nombramiento en 2020 en que ha recibido el salario contractual íntegro sin incremento en 2021 ni en 2022 (rebaja del 10% en 2021 y del 20% en 2020) y, ya con el Grupo saliendo más fuerte de la pandemia, 2022 ha sido el primer año desde 2019 en que el CEO de IAG ha recibido una asignación de incentivo anual. 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 período sujeto a información.

4 El aumento de las asignaciones de Heather Ann entre 2022 y 2021 refleja su nombramiento como Senior Independent Director 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 En relación con Maurice Lam, 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 Alberto Terol salió del Consejo de Administración en junio de 2022 y sus asignaciones reflejan la parte del año en que ha prestado servicios.

9 Las cifras de salario medio de 2020 y 2021 correspondientes a todos los empleados del Reino Unido de las que se ha obtenido el aumento del 3 % del salario medio se basan en las ganancias de los empleados del Reino Unido publicadas en la sección del ratio salarial del CEO en 2022.

10 El cambio reflejado en el valor medio de los incentivos anuales de todos los empleados del Reino Unido entre 2021 y 2022 (77 %) obedece a la robusta recuperación del Grupo en el ejercicio y a la vuelta del Grupo a una rentabilidad (frente a la distribución de asignaciones de incentivos considerablemente inferiores en ejercicios anteriores).

Importancia relativa del gasto en salarios

En la tabla siguiente se reflejan, con respecto a 2022 y 2021, los costes salariales totales, el resultado de explotación ajustado y los dividendos para la Sociedad.

	2022	2021
Costes salariales totales, IAG ¹	4.647.000.000 €	3.031.000.000 €
Retribución total de los consejeros (incluidos consejeros no ejecutivos)	4.969.000 €	3.011.000 €
Resultado de operaciones de IAG, antes de partidas excepcionales	1.225.000.000 €	(2.970.000.000) €
Dividendos declarados	-	-
Dividendos propuestos	-	-

¹ Los costes salariales totales se reflejan antes de partidas excepcionales.

Implementación de la Política de Remuneración para 2023

En la siguiente tabla se refleja la forma en que se aplicará en 2023 la Política de Retribuciones aprobada por los accionistas en la Junta de Accionistas de 2021, y modificada en la Junta de Accionistas de 2022, junto con un resumen de sus puntos más importantes:

Componente del salario	Objetivo y vinculación con la estrategia	Aplicación del Elemento	Implementación en 2023
Consejeros ejecutivos			
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. Los salarios base son objeto de revisión anualmente con efectos, normalmente, el 1 de enero de cada año.	A partir del 1 de enero de 2023: 852.800 € (1.001.528 €) (incremento del 4 % respecto a 2022). Primer incremento desde el nombramiento en 2020 y por debajo del incremento promedio aplicado a la mayoría de la plantilla, que es de más del 6 %.
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 constituye una herramienta de retención.	El Consejo de Administración, por recomendación de la Comisión de Retribuciones, establece los objetivos financieros y no financieros que se aplican al Plan de Incentivo Anual. Estos se fijan tomando como referencia una serie de factores entre los que se incluye el Plan de Negocio (aprobado por el Consejo de Administración) y el enfoque estratégico del Grupo. Para la parte basada en objetivos personales, la Comisión considerará el desempeño de cada ejecutivo en relación con los objetivos específicos de su cargo. El 50% de las asignaciones del Plan de Incentivo Anual se difiere en forma de acciones que se consolidan en un período de tres años. Se aplican cláusulas <i>Malus</i> y <i>Clawback</i> .	El importe máximo del plan de incentivo es el 200 % del salario. Un mínimo del 60% y un máximo del 80% del incentivo anual está sujeto a métricas financieras. La ponderación según objetivos específicos del puesto no excederá del 25 %, estando sujeto el remanente a métricas no financieras (por ejemplo, métricas basadas en el cliente y una métrica de carbono específica de IAG y concebida para avanzar en el cumplimiento de nuestro compromiso Flightpath Net Zero 2050).

Componente del salario	Objetivo y vinculación con la estrategia	Aplicación del elemento	Implementación en 2023
Plan de Acciones Restringidas	Incentiva la creación de valor a largo plazo para el accionista y la retención.	Las asignaciones no están vinculadas a métricas de desempeño. La consolidación estará condicionada a la permanencia y al cumplimiento de una condición de consolidación discrecional, que normalmente se evaluará a lo largo de tres ejercicios contados desde aquel en el que se haya concedido la asignación. Se aplican cláusulas <i>Malus</i> y <i>Clawback</i>.	De acuerdo con la política de remuneraciones de IAG, en 2023 se concederá al consejero ejecutivo una asignación de acciones restringidas del 150 % del salario. Esta asignación se consolidará cuando transcurran tres años y estará condicionada al cumplimiento de objetivos de desempeño de carácter discrecional y sujeta a un período de mantenimiento de dos años después de la consolidación. Asegura una oportunidad de incentivo a largo plazo justa y proporcional, acorde con el mercado exterior y con el posicionamiento relativo de la retribución total del CEO de IAG comparada con la de su equipo ejecutivo.
Requisito de Participación Accionarial	Permite la alineación a largo plazo con los accionistas.	Acumulación y mantenimiento de una participación accionarial del 350 % del salario base. Requisito de mantener la participación accionarial durante dos años después de la salida.	Los requisitos de participación accionarial permanecen invariables. A 31 de diciembre de 2022, el CEO de IAG tenía una participación accionarial del 484 % del salario base.
Complementos salariales sujetos a tributación y prestaciones por pensión	Ofrece prestaciones por jubilación y complementos salariales básicos que reflejan la práctica del mercado local.	La contribución a pensión estará en línea con la aplicada a la mayoría de la plantilla en el país pertinente. Los complementos salariales sujetos a tributación incluyen coche de empresa, kilometraje y seguros médicos privados.	Los beneficios previstos en la política y la pensión permanecerán invariables. El derecho del CEO de IAG a un complemento salarial de transición finalizó a finales de 2022.
Consejeros no ejecutivos			
Asignación fija	Las asignaciones tienen en cuenta el nivel de responsabilidad, la experiencia, las capacidades y la dedicación requeridas.	Las asignaciones se fijan tomando como referencia el posicionamiento en el mercado. Para reconocer la función clave del Presidente del Consejo de Administración, se fija una asignación específica para este cargo. Existe asimismo una asignación adicional por asumir el cargo de <i>Senior Independent Director</i> y también por la presidencia de una Comisión. No existe ninguna asignación adicional por ser miembro de una Comisión.	La asignación fija de los consejeros no ejecutivos se revisó por última vez en 2017 y permanece invariable en 2023. Las asignaciones no se han modificado desde 2011.

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 2022:

Consejero	Fecha de concesión	Número de opciones a 1 de enero de 2022	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 2022
Luis Gallego	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
	8 de marzo de 2019	245.114	-	-	245.114	-	caducadas		0
	6 de marzo de 2020	538.805	-	-	-	-	1 de enero de 2025	31 /12/2029	538.805
Total opciones coste cero sobre acciones ordinarias		1.187.666	-	-	245.114	-			942.552

La asignación concedida el 8 de marzo de 2019 fue verificada al final del período de desempeño. No se consiguió el umbral mínimo respecto a ningún métrica, por lo que la asignación caducó en su totalidad.

Para determinar el nivel de consolidación se verificará el cumplimiento de las condiciones de desempeño asociadas a las asignaciones del PSP no consolidadas antes indicadas. En relación con cada una de estas asignaciones, una tercera parte está condicionada a la evolución del TSR comparada con un índice, una tercera parte está condicionada a los resultados relativos al beneficio por acción (BPA) ajustado y una tercera parte está condicionada a los resultados relativos al rendimiento sobre el capital invertido (RoIC). Estas condiciones se medirán a lo largo de un único período de resultados de tres años. Las asignaciones consolidadas están sujetas a un período de mantenimiento adicional de dos años.

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 era, en 2020: 459 peniques; 2019: 567 peniques; 2017: 546 peniques; 2016: 541 peniques; y 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	Nº de acciones condicionales concedidas	Fecha de consolidación	Acciones caducadas en la consolidación debido a indicadores de desempeño	Fecha de expiración período mantenimiento	Nº de acciones condicionales no consolidadas a 31 de diciembre de 2022	Nº de acciones condicionales consolidadas a 31 de diciembre de 2022
Luis Gallego	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	-
Total asignaciones de derechos sobre acciones condicionales (RSP)		1.287.814				1.287.814	

Las asignaciones del RSP están sujetas a condiciones de desempeño discrecionales antes de la consolidación. Al evaluar el indicador de desempeño, la Comisión de Retribuciones tiene en cuenta el desempeño global de la Sociedad, incluidas métricas de desempeño financiero y no financiero a lo largo del período de consolidación, 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* para reducir el valor de la consolidación, incluso a cero.

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 era, en 2022: 141 peniques (2021: 198 peniques).

Plan de Diferimiento de Incentivos (IADP por sus siglas en inglés)

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 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 2018 y 31 de diciembre de 2019.

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.

Al no haberse concedido asignaciones del IADP al CEO de IAG durante dos años consecutivos, se han reducido considerablemente los derechos sobre acciones no consolidados bajo el IADP, con la consiguiente pérdida de efectividad de las acciones no consolidadas del IADP como herramienta de retención.

Consejero Ejecutivo	La asignación del ejercicio se refiere a 1	Fecha de asignación	Número de Acciones a 1 de enero de 2022	Asignaciones autorizadas durante el año	Fecha de consolidación	Asignaciones caducadas durante el año	Asignaciones concedidas durante el año	Nº de acciones no consolidadas a 31 de diciembre de 2022
Luis Gallego	2018	8 de marzo de 2019	74.576	74.576	8 de marzo de 2022	-	-	-
	2019	6 de marzo de 2020	81.520	-	6 de marzo de 2023	-	-	81.520
Total:			156.096	74.576		-	-	81.520

1 En relación con el período de desempeño cerrado a 31 de diciembre de 2022, está previsto conceder la asignación en marzo de 2023.

Las asignaciones del IADP ya reflejan el desempeño en un período de desempeño completo, por lo tanto, la consolidación de las asignaciones no está sujeta a nuevas condiciones de desempeño. No obstante, según los términos y condiciones de las asignaciones del IADP, es necesario que los consejeros ejecutivos sigan en la Sociedad en el momento de la consolidación o hayan salido de la Sociedad como «*good leaver*», para poder recibir la asignación. Las asignaciones del IADP también están sujetas a disposiciones *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, asignación de 2020: 459 peniques; y asignación de 2019: 567 peniques.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con las normas del plan en la fecha de la asignación del IADP 2019 (en relación con el ejercicio 2018) fue de 567 peniques. El precio de la acción en la fecha de consolidación de esta asignación (21 de marzo de 2022) era de 140 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.

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
		2022	2021
Ingresos de pasaje		19.458	5.835
Ingresos de carga		1.615	1.673
Otros ingresos		1.993	947
Total ingresos	5	23.066	8.455
Gastos de personal	8	4.647	3.013
Gastos de combustible y derechos de emisión		6.120	1.781
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación		2.971	1.308
Tasas de aterrizaje y de navegación		1.890	923
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota		2.101	1.085
Propiedad, TI y otros gastos		950	758
Gastos comerciales		920	434
Depreciación, amortización y deterioro	6	2.070	1.932
Diferencias de tipo de cambio		141	(14)
Gastos totales de las operaciones		21.810	11.220
Beneficio/(pérdida) de las operaciones		1.256	(2.765)
Gastos financieros	9	(1.017)	(830)
Ingresos financieros	9	52	13
Variación neta en el valor razonable de instrumentos financieros	9	81	89
Crédito/(cargo) financiero neto correspondiente a pensiones	9	26	(2)
Cargo neto por conversión de moneda extranjera		(115)	(82)
Otros créditos no operativos	9	132	70
Total gastos no operativos netos		(841)	(742)
Beneficio/(pérdida) antes de impuestos		415	(3.507)
Impuestos	10	16	574
Beneficio/(pérdida) después de impuestos del ejercicio		431	(2.933)
Atribuible a:			
Accionistas de la matriz		431	(2.933)
Socios externos		-	-
		431	(2.933)
Beneficio/(pérdida) básica por acción (céntimos de €)	11	8,7	(59,1)
Beneficio/(pérdida) diluida por acción (céntimos de €)	11	6,1	(59,1)

ESTADO DE RESULTADO GLOBAL CONSOLIDADO

Millones de euros		Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
	Nota	2022	2021
<i>Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente en el beneficio neto</i>			
Coberturas de flujos de caja:			
Movimientos del patrimonio neto a valor razonable		1.299	794
Reclasificadas y registradas en beneficio neto		(1.233)	(81)
Movimientos en el valor razonable del gasto por coberturas		(106)	10
Gasto por coberturas reclasificado y registrado en beneficio neto		38	(12)
Diferencias de cambio	31	(53)	(12)
<i>Partidas que no serán reclasificadas en el beneficio neto</i>			
Movimientos en el valor razonable de otras inversiones en patrimonio	19	2	-
Movimientos en el valor razonable de coberturas de flujos de efectivo		173	54
Movimientos en el valor razonable del gasto por coberturas		(9)	-
Movimientos en el valor razonable de los pasivos atribuibles a cambios en el riesgo crediticio		(6)	(15)
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo		662	1.400
Revaluación de provisiones para empleados a largo plazo		52	25
Otro resultado global total reconocido del ejercicio neto de impuestos		819	2.163
Beneficio/(pérdida) después de impuestos del ejercicio		431	(2.933)
Resultado total reconocido del ejercicio		1.250	(770)
El resultado total es atribuible a:			
Accionistas de la matriz		1.250	(770)
Socios externos	31	-	-
		1.250	(770)

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 2022	A 31 de diciembre de 2021
Activo no corriente			
Inmovilizado material	13	18.346	17.161
Inmovilizado inmaterial	17	3.556	3.239
Inversiones contabilizadas por el método de puesta en equivalencia	18	43	40
Otras inversiones en patrimonio	19	55	31
Activos derivados de retribuciones a empleados	32	2.334	1.775
Instrumentos financieros derivados	28	81	77
Activos por impuesto diferido	10	1.282	1.282
Otros activos no corrientes	20	362	250
		26.059	23.855
Activo corriente			
Activos no corrientes mantenidos para la venta	16	19	20
Existencias		353	334
Deudores comerciales	20	1.330	735
Otros activos corrientes	20	1.226	960
Activo por impuesto corriente	10	72	16
Instrumentos financieros derivados	28	645	543
Depósitos remunerados a corto plazo	21	403	51
Efectivo y activos líquidos equivalentes	21	9.196	7.892
		13.244	10.551
Total activo		39.303	34.406
Fondos propios			
Capital suscrito	29	497	497
Prima de emisión	29	7.770	7.770
Acciones propias		(28)	(24)
Otras reservas		(6.223)	(7.403)
Patrimonio neto atribuido a los accionistas de la sociedad dominante		2.016	840
Socios externos	31	6	6
Total patrimonio neto		2.022	846
Pasivo no corriente			
Deudas financieras	25	17.141	17.084
Obligaciones de retribuciones a empleados	32	217	285
Pasivo por impuesto diferido	10	-	-
Provisiones	26	2.652	2.267
Ingresos diferidos por venta de billetes	23	326	391
Instrumentos financieros derivados	28	84	47
Otros pasivos a largo plazo	24	200	208
		20.620	20.282
Pasivo corriente			
Deudas financieras	25	2.843	2.526
Acreedores y otras cuentas por pagar	22	5.209	3.712
Ingresos diferidos por venta de billetes	23	7.318	6.161
Instrumentos financieros derivados	28	387	126
Pasivo por impuesto corriente	10	8	21
Provisiones	26	896	732
		16.661	13.278
Total pasivo		37.281	33.560
Total patrimonio neto y pasivo		39.303	34.406

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADO

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
		2022	2021
Flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación			
Beneficio/(pérdida) de las operaciones		1.256	(2.765)
Depreciación, amortización y deterioro	6	2.070	1.932
Variación del capital circulante		1.884	1.634
<i>Aumento en deudores comerciales, existencias y otros activos corrientes</i>		<i>(914)</i>	<i>(351)</i>
<i>Aumento en acreedores y otras cuentas a pagar e ingresos diferidos por venta de billetes</i>		<i>2.798</i>	<i>1.985</i>
Pagos relacionados con reestructuración	26	(81)	(161)
Aportaciones del empleador a planes de pensiones		(22)	(41)
Costes de servicio de planes de pensiones	32	17	26
Provisiones y otros movimientos distintos de efectivo		627	305
Liquidación de derivados a los que se ha dado de baja la contabilidad de coberturas		-	(497)
Intereses pagados		(824)	(640)
Intereses percibidos		42	3
Impuestos (pagados)/percibidos		(134)	63
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación		4.835	(141)
Flujos de efectivo procedentes de actividades de inversión			
Adquisición de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial		(3.875)	(744)
Venta de inmovilizado material, inmovilizado inmaterial e inversiones		837	544
(Aumento)/disminución en otros depósitos remunerados a corto plazo		(351)	91
Pago a Globalia por el préstamo convertible		(100)	-
Otros movimientos de inversión		26	(72)
Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión		(3.463)	(181)
Flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación			
Fondos procedentes de préstamos		1.436	4.817
Amortización de préstamos		(1.050)	(784)
Amortización de pasivos por arrendamientos		(1.455)	(1.481)
Liquidación de instrumentos financieros derivados	25c	1.036	(268)
Adquisición de acciones propias		(23)	(24)
Otros movimientos de financiación		-	(25)
Flujos de efectivo netos de las actividades de financiación		(56)	2.235
Aumento neto de efectivo y otros activos líquidos equivalentes		1.316	1.913
Diferencias netas por cambio de divisa		(12)	205
Efectivo y activos líquidos equivalentes a 1 de enero		7.892	5.774
Efectivo y activos líquidos equivalentes al final del ejercicio	21	9.196	7.892
Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	21	403	51
Efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados	21	9.599	7.943

Para más información acerca de los niveles de efectivo restringido véase la nota 21 Efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados a corto plazo.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

Millones de euros	Capital suscrito (nota 29)	Prima de emisión (nota 29)	Acciones propias (nota 29)	Otras reservas (nota 31)	Ganancias acumuladas	Total fondos propios	Socios externos (nota 31)	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
Otros resultados globales del ejercicio								
Coberturas de flujos de efectivo reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Gastos de combustible	-	-	-	(1.115)	-	(1.115)	-	(1.115)
Diferencias de tipo 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 de conversión de moneda	-	-	-	(53)	-	(53)	-	(53)
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	-	-	-	-	662	662	-	662
Revaluación de provisiones para empleados a largo plazo	-	-	-	-	52	52	-	52
Resultado total reconocido del ejercicio	-	-	-	105	1.145	1.250	-	1.250
Coberturas reclasificadas y registradas en inmovilizado material	-	-	-	(65)	-	(65)	-	(65)
Coberturas reclasificadas y registradas en ingresos relacionados con ventas anticipadas	-	-	-	36	-	36	-	36
Coberturas reclasificadas y registradas en existencias	-	-	-	(58)	-	(58)	-	(58)
Coste del pago basado 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

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2021

Millones de euros	Capital suscrito (nota 29)	Prima de emisión (nota 29)	Acciones propias (nota 29)	Otras reservas (nota 31)	Ganancias acumuladas	Total fondos propios	Socios externos (nota 31)	Total patrimonio neto
A 1 de enero de 2021	497	7.770	(40)	(2.420)	(4.203)	1.604	6	1.610
Pérdida del ejercicio	-	-	-	-	(2.933)	(2.933)	-	(2.933)
Otros resultados globales del ejercicio								
Coberturas de flujos de efectivo reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Ingresos de pasaje	-	-	-	18	-	18	-	18
Gastos de combustible	-	-	-	(45)	-	(45)	-	(45)
Diferencias de tipo de cambio	-	-	-	(15)	-	(15)	-	(15)
Gastos financieros	-	-	-	23	-	23	-	23
Suspensión de la contabilidad de coberturas	-	-	-	(62)	-	(62)	-	(62)
Variación neta en el valor razonable de las coberturas de flujos de efectivo	-	-	-	848	-	848	-	848
Variación neta en el valor razonable del gasto por coberturas	-	-	-	10	-	10	-	10
Gasto por coberturas reclasificado y registrado en el beneficio neto	-	-	-	(12)	-	(12)	-	(12)
Movimientos en el valor razonable de los pasivos atribuibles a cambios en el riesgo crediticio	-	-	-	(15)	-	(15)	-	(15)
Diferencias de conversión de moneda	-	-	-	(12)	-	(12)	-	(12)
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	-	-	-	-	1.400	1.400	-	1.400
Revaluación de provisiones para empleados a largo plazo	-	-	-	-	25	25	-	25
Resultado total reconocido del ejercicio	-	-	-	738	(1.508)	(770)	-	(770)
Coberturas reclasificadas y registradas en inmovilizado material	-	-	-	9	-	9	-	9
Coste del pago basado en acciones	-	-	-	-	23	23	-	23
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	-	-	40	-	(42)	(2)	-	(2)
Adquisición de acciones propias	-	-	(24)	-	-	(24)	-	(24)
A 31 de diciembre de 2021	497	7.770	(24)	(1.673)	(5.730)	840	6	846

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

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 "Compañía") 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 el bono convertible 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 2022 han sido autorizados para su publicación y aprobados por el Consejo de Administración el 23 de febrero de 2023.

Principio de empresa en funcionamiento

A 31 de diciembre de 2022, el Grupo contaba con una liquidez total de 13.999 millones de euros (31 de diciembre de 2021: liquidez total de 11.986 millones de euros), formada por efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados por un total de 9.599 millones de euros, líneas de crédito concedidas y no dispuestas para fines generales de 3.284 millones de euros y líneas de crédito concedidas y no dispuestas para aviones de 1.116 millones de euros. A 31 de diciembre de 2022, el Grupo no posee cláusulas financieras asociadas a sus préstamos y deudas.

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 comprendido hasta el 30 de junio de 2024 (el "periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento"). La duración del periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento tiene en cuenta la estacionalidad de las operaciones del Grupo. 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 2022. El plan de negocio considera la visión del Consejo y la Dirección sobre la anticipada recuperación continuada de la pandemia de COVID-19 y el entorno económico y geopolítico global para las empresas del Grupo en el periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento. Los datos y supuestos principales sobre los que se fundamenta la Hipótesis de Referencia incluyen:

- Una recuperación de la capacidad modelada por región geográfica (y, en algunas regiones, por destinos clave), con una capacidad que se incrementa gradualmente desde el 97% en el primer trimestre de 2023 (en comparación con el mismo periodo de 2019) hasta los niveles previos a la pandemia al final del periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento;
- Se prevé que los ingresos unitarios de pasaje por AKO continúen manteniéndose por encima de las cifras de 2019 a lo largo del periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento, para lo cual el Grupo se basa, entre otros supuestos, en mayores precios de los billetes que reflejen tanto los mayores precios de combustible como la inflación en los costes;
- El Grupo ha supuesto que las líneas concedidas y no dispuestas para fines generales de 3.300 millones de euros no se utilizarán durante el periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento. La disponibilidad de algunas de estas líneas se reduce con el tiempo, de tal forma que el Grupo podría disponer de 3.200 millones de euros al final del periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento;
- El Grupo ha supuesto que 1.000 millones de euros de las líneas concedidas y no dispuestas para aviones por un total de 1.100 millones de euros, se podrían disponer en caso necesario durante el periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento, de los que se prevé utilizar 600 millones de euros, relativos a las estructuras EETC y a otra financiación asegurada de activos específicos;
- El Grupo ha supuesto que el bono convertible por valor de 500 millones de euros con vencimiento en julio de 2023 no se refinanciará;
- De los compromisos de inversión que se detallan en la nota 15, 4.400 millones de euros deberán abonarse durante el periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento;
- Además de financiación concedida para aviones por importe de 600 millones de euros, el Grupo ha previsto conseguir aproximadamente el 100%, es decir, 4.900 millones de euros, de la financiación para aviones necesaria que aún no está concedida con el fin de que coincida con los plazos y pagos de estas entregas de aviones. Este supuesto relativo a la relación entre el principal y el valor de la garantía es consistente con el nivel de financiación que el Grupo ha podido obtener recientemente, incluyendo el periodo comprendido desde el inicio de la pandemia de COVID-19 hasta la fecha; y
- La adquisición de la participación restante en Air Europa Holdings, que el Grupo no posee actualmente, recibirá las aprobaciones pertinentes y se completará durante el periodo de empresa en funcionamiento.

La Hipótesis Pesimista eleva la presión sobre la Hipótesis de Referencia para modelar impactos comerciales y operativos adversos a medida que la capacidad del Grupo se recupera 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 caída de al menos el 25% en tres meses durante 2023, para reflejar el riesgo de disrupciones operativas más graves; menores niveles de ingresos unitarios de pasaje/AKO en respuesta a las presiones generales sobre los precios a consecuencia de la coyuntura económica actual e incremento de los costes operativos en respuesta a las presiones inflacionistas. 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 supone que se deberá disponer de 350 millones de euros de los 3.284 millones de euros de las líneas de financiación disponibles para fines generales. Los Consejeros consideran que la Hipótesis Pesimista es un escenario grave, pero plausible.

Aunque no se incluye en la Hipótesis Pesimista, el Grupo ha modelado el impacto derivado de nuevas reducciones de la capacidad operada y el *yield*, de incrementos del precio del combustible de aviación del 20% y de una revisión a la baja de la relación entre el principal y el valor de la garantía hasta el 80% de la financiación no concedida, pero también ha considerado nuevas medidas de mitigación, como reducir las compras de inmovilizado y los gastos operativos y diferir las amortizaciones anticipadas de préstamos y créditos que actualmente tiene previsto efectuar. El Grupo espera poder seguir consiguiendo financiación para futuras entregas de aeronaves y, además, maneja otras acciones de mitigación potenciales, incluidas las enajenaciones de activos, que aplicaría en el caso de que la evolución de la liquidez fuera adversa.

Después de revisar la Hipótesis de Referencia, la Hipótesis Pesimista y las sensibilidades adicionales, los Consejeros tienen la 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 adoptando el principio contable de empresa en funcionamiento para formular los estados financieros consolidados para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022. A la hora de adoptar el principio contable de empresa en funcionamiento, los estados financieros consolidados se han formulado sin incluir una incertidumbre material, que se ha eliminado desde el Informe y cuentas anuales de 2021. La eliminación de la incertidumbre material obedece a la reducción de la incertidumbre durante el periodo cubierto por la declaración de empresa en funcionamiento debido a la recuperación sostenida posterior a la pandemia de COVID-19 y la fortaleza de la liquidez del Grupo a 31 de diciembre de 2022.

Consolidación

Las cuentas anuales del Grupo comprenden los estados financieros de la Compañía y sus filiales, ambos a 31 de diciembre, así como la parte atribuible de resultados y reservas de empresas asociadas y negocios conjuntos, ajustada en caso necesario para acomodarse a las políticas contables del Grupo.

Las filiales se consolidan desde la fecha de su adquisición, que es la fecha en la que el Grupo pasa a tener el control, y siguen consolidándose hasta la fecha en la que deja de existir dicho control. Existe control cuando el Grupo obtiene o tiene derecho a rentabilidades variables derivadas de su participación en la entidad y tiene la capacidad de influir en estas rentabilidades mediante el poder que ejerce en dicha entidad.

El Grupo aplica el método de adquisición en la contabilización de combinaciones de negocios. El importe abonado es el valor razonable de los activos traspasados, los pasivos generados y las participaciones emitidas por el Grupo. Los activos adquiridos y pasivos asumidos identificables en una combinación de negocios se miden inicialmente a su valor razonable en la fecha de adquisición. Los socios externos representan la porción de la ganancia o pérdida y de los activos netos de filiales que no pertenecen al Grupo y se presentan por separado en la partida de patrimonio neto del Balance consolidado. Los costes relacionados con adquisiciones se registran en el resultado según se producen.

Si la combinación de negocios se realiza en etapas, 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 los socios externos sobre el valor neto de los activos adquiridos y los pasivos asumidos identificables.

Todos los saldos de cuentas intragrupo, incluidos los beneficios intragrupo, se eliminan al elaborar 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 aviones. 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 sociedad o sociedades (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 25 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.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

2 Políticas contables significativas continuación**b Transacciones y saldos**

Las transacciones realizadas en moneda extranjera se reconocen inicialmente en la moneda funcional aplicando el tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Los saldos monetarios expresados en moneda extranjera se convierten a la divisa funcional a los tipos vigentes en la fecha del balance. Las ganancias y pérdidas por diferencias de cambio que resulten de la liquidación de esas operaciones y de la conversión 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 (Cargos)/créditos netos 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 las operaciones.

c Empresas del Grupo

Los activos netos de las operaciones en el extranjero se convierten a euros al tipo de cambio vigente en la fecha del balance. 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 inversión, en cuyo momento la porción correspondiente de la diferencia de conversión acumulada se reconoce en la Cuenta de resultados.

Inmovilizado material

El inmovilizado material se contabiliza a coste. El Grupo aplica la política de no revalorizar el inmovilizado material. Se calcula la amortización para depreciar el coste menos el valor residual estimado del activo de forma lineal durante su vida útil. Los valores residuales, en su caso, se revisan anualmente con los valores de mercado vigentes para activos de antigüedad equivalente y las tasas de depreciación se ajustan con carácter prospectivo.

a Flota

Todas las aeronaves se contabilizan al valor razonable de la contraprestación entregada teniendo en cuenta los descuentos de los fabricantes. Los activos de flota en propiedad 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, en base a 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.

Los gastos significativos de puesta a punto, incluidas piezas de repuesto y costes laborales, se capitalizan y amortizan a lo largo de la vida media prevista entre las revisiones pesadas. Todas las demás piezas de recambio y otros costes relacionados con el mantenimiento de activos de flota (incluido el mantenimiento provisto por contratos de "pago por consumo") se registran en la Cuenta de resultados cuando se utilizan o se producen, según el caso.

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

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 las operaciones; 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 refieran a compensaciones por pérdida de ingresos y/o mayores gastos de las operaciones, 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.

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 inmaterial, 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.

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 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 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 los 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 doce meses y los arrendamientos de activos de bajo valor. Los pagos vinculados a arrendamientos a corto plazo y a arrendamientos de activos de bajo valor se reconocen de forma lineal como gasto en la Cuenta de resultados. Los arrendamientos a corto plazo son 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. El Grupo también está expuesto a los pagos por arrendamientos variables que dependan del uso o de los ingresos generados en un periodo dado. Estos pagos por arrendamientos variables se registran en 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 aviones. Cada operación se evalúa para determinar si cumple los requisitos de la NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes" para considerarse como una venta. 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 procedentes de 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 los flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación;
- Los reembolsos del elemento de principal correspondientes a pasivos por arrendamientos se presentan dentro de los flujos de efectivo procedentes de 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.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

2 Políticas contables significativas continuación**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 procedentes de actividades de financiación;
- Los reembolsos del elemento de principal correspondientes a pasivos por financiación de activos se presentan en los flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación; y
- Los pagos de intereses correspondientes a pasivos por financiación de activos se incluyen en los flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación.

Reducciones de cuotas de alquiler a causa del COVID-19

El 28 de mayo de 2020, el IASB publicó una nota titulada "Reducciones de cuotas de alquiler a causa del COVID-19 - Modificaciones a la NIIF 16 Arrendamientos". Posteriormente, el 9 de octubre de 2020, la UE adoptó la modificación. La modificación establece una simplificación práctica para que los arrendatarios, hasta el 30 de junio de 2021, no tengan que evaluar si una reducción de cuotas de alquiler a causa del COVID-19 constituye una modificación de dicho arrendamiento. El 31 de marzo de 2021, el IASB extendió el periodo de aplicación de dichas reducciones hasta el 30 de junio de 2022. Subsecuentemente, la EU adoptó la modificación el 31 de agosto de 2021. La modificación extendida está en vigor para los periodos contables anuales que comiencen a partir del 1 de abril de 2021 (inclusive) y el Grupo ha optado por la adopción de este cambio para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022.

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.

Inmovilizado inmaterial**a Fondo de comercio**

El fondo de comercio se produce en la adquisición de filiales, empresas asociadas y negocios conjuntos y representa el exceso de la contraprestación abonada sobre el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables de la entidad adquirida. Cuando el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables de la entidad adquirida es superior a la contraprestación pagada, se reconoce un fondo de comercio de inmediato en la Cuenta de resultados.

A efectos de valorar el deterioro, el fondo de comercio se agrupa en los niveles más bajos para los que existen flujos de 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.

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 del 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 del Reino Unido y de la UE no se amortizan, ya que la normativa establece que dichos derechos sean perpetuos.

e Inmovilizado inmaterial basado en contratos

El inmovilizado inmaterial basado en contratos adquirido en combinaciones de negocio se reconoce inicialmente a valor razonable en la fecha de adquisición y se amortiza en el plazo restante de duración del contrato.

f Software

El coste de adquisición o desarrollo de software informático que puede separarse de un elemento de hardware relacionado se capitaliza por separado y se amortiza de forma lineal generalmente en un periodo no superior a cinco años, aunque ciertos desarrollos de software específicos se amortizan en un periodo de hasta diez años.

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 Inmovilizado inmaterial. 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 Inmovilizado inmaterial 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 doce 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 Inmovilizado inmaterial 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 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 Inmovilizado inmaterial

Los activos inmateriales se mantienen a coste y, o bien se amortizan de forma lineal a lo largo de su vida económica, o se considera que tienen una vida económica indefinida y no se amortizan. Los activos inmateriales con vida indefinida se someten a pruebas de deterioro anualmente o con más frecuencia cuando por 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 por el método de puesta en equivalencia 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 por el método de puesta en equivalencia del Balance de situación, y la participación en sus resultados se registra en la Cuenta de resultados, por debajo del resultado de las operaciones. Los resultados atribuibles de esas empresas adquiridas o vendidas durante el ejercicio se registran por el periodo correspondiente de titularidad.

Instrumentos financieros

a 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 y pasivos 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 y 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) sobre el importe 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.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

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 a largo plazo. 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 Deudas a largo plazo. 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, incluyendo las inversiones cotizadas y no cotizadas, excluidas las participaciones en empresas asociadas y negocios conjuntos. En el reconocimiento inicial, estas inversiones en el patrimonio se designan irrevocablemente como medidas a valor razonable en el Estado 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 a 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.

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 cierre del 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 mantenidos en cualquier entidad clasificada como financiera o que venzan en un plazo de tres meses desde la fecha de adquisición 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 cobertura 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. Las ganancias o pérdidas que se generan en las variaciones del valor razonable que experimenta el componente al contado se registran 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. Las ganancias o pérdidas derivadas de las fluctuaciones en tipos de cambio de moneda extranjera se reconocen 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 Ingresos de pasaje.

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 operativa 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 operativa, 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 Cargo neto por conversión de moneda extranjera.

Las ganancias o pérdidas por diferencias de tipo de cambio sobre inversiones monetarias se llevan a la Cuenta de resultados, salvo que la partida se haya designado y se evalúe como instrumento de cobertura eficaz. Las ganancias y pérdidas de tipo de cambio sobre inversiones no monetarias se registran en el patrimonio neto.

d Coberturas de flujos de efectivo

Las variaciones del valor razonable de instrumentos financieros derivados designados en una relación de cobertura 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.

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; y
- 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.

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 cargos no operativos.

Ajustes de reclasificación

Las ganancias y pérdidas acumuladas en la Reserva para coberturas de flujos de efectivo dentro del patrimonio neto se reclasifican cuando la partida cubierta tiene incidencia en la Cuenta de resultados, 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 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 los aviones, a través de la Depreciación 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; 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 se designan como instrumento de cobertura los *swaps* de tipos de interés), las ganancias y pérdidas acumuladas registradas en la reserva para coberturas de flujos de efectivo se reclasifican como Gastos por intereses en la Cuenta de resultados al mismo tiempo que se genera el gasto financiero sobre el elemento cubierto.

En la nota 28d se incluye más información acerca de las actividades de gestión del riesgo del Grupo.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

2 Políticas contables significativas continuación

e 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 IBOR. Estas soluciones posibilitan que la reforma de los *Interbank Offered Rates* (IBOR por sus siglas en inglés) 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

En los casos en los que el Grupo sigue aplicando las modificaciones de la Fase 1, se recurre a las siguientes exenciones:

- cuando se considera el requisito de alta probabilidad, el Grupo ha supuesto que dichos tipos de referencia que deben hacer la transición hacia un tipo de referencia alternativo, y en los que están basados los préstamos a largo plazo cubiertos del Grupo, no cambian a resultados de la reforma de los IBOR;
- a la hora de evaluar si la cobertura se prevé que sea altamente eficaz en base prospectiva, el Grupo ha supuesto que esos tipos de referencia que deben hacer la transición hacia un tipo de referencia alternativo, y en los que están basados los flujos de efectivo de los préstamos a largo plazo cubiertos y los *swaps* de tipos de interés que los cubren, no se ven alterados por la reforma de los IBOR; y
- el Grupo no ha reciclado 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 deja de aplicar las modificaciones de la Fase 1, modifica 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 se actualiza para recoger estos cambios en la designación al final del periodo contable en el que se realizan los cambios. Dichas modificaciones no dan lugar a que se suspenda la relación de cobertura.

Cuando el Grupo hace la transición a un tipo de referencia alternativo, se considera que los importes acumulados en la reserva para coberturas de flujos de efectivo están basados en el tipo de referencia alternativo y no se realizan reclasificaciones desde la reserva para coberturas de flujos de efectivo hacia la Cuenta de resultados.

Deudas a largo plazo y pasivos por arrendamientos

La Fase 2 de las modificaciones establece 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 reconoce ninguna pérdida ni ganancia al realizar la transición al nuevo tipo de referencia. Esta simplificación se aplica 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 ha producido un cambio en la base empleada para determinar los flujos de efectivo contractuales, una simplificación práctica consiste en que el pasivo por arrendamiento sea objeto de una nueva valoración mediante el descuento de los pagos de arrendamientos revisados usando una tasa de descuento que refleje el cambio en el tipo de interés cuando dicho cambio lo imponga la reforma de los IBOR.

En la nota 27i se ofrece más información sobre la gestión y la incertidumbre relacionada con la reforma de los tipos de interés. 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, y que suele depender de uno o más factores, como la edad, los años de servicio y la retribución.

La obligación neta del Grupo con respecto a los planes de pensiones de prestación definida se calcula por separado para cada plan mediante la estimación del importe de las prestaciones futuras devengadas por los empleados como contraprestación por sus servicios en el ejercicio actual y ejercicios precedentes. La prestación se descuenta para determinar su valor actual y se deduce el valor razonable de los activos afectos a los planes. El tipo de descuento es el rendimiento en la fecha de balance de bonos de empresa de calificación crediticia AA en la moneda adecuada, con duraciones aproximadas a las de las obligaciones del Grupo. Un actuario cualificado realiza el cálculo aplicando el método de la unidad de crédito proyectada. Cuando el cálculo de la prestación neta arroja un activo para el Grupo, el activo reconocido se limita al valor actual de cualquier reembolso futuro del plan, 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 neto por prestaciones definidas durante el periodo como resultado de aportaciones y pagos de prestaciones. Los intereses netos y otros gastos relacionados con los planes de prestaciones definidas se reconocen en la Cuenta de resultados. Las revaluaciones, formadas por 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.

Impuestos

Los activos y pasivos fiscales corrientes se valoran al importe que se espera cobrar o pagar a las autoridades fiscales, conforme a los tipos impositivos y la legislación aplicables o promulgados con carácter sustantivo en la fecha del balance.

Los impuestos sobre sociedades diferidos se registran en relación 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 créditos fiscales derivados de ejercicios anteriores o las pérdidas fiscales.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos no se descuentan y se valoran a tipos impositivos que se estima que vayan a ser de aplicación al realizarse los activos o pagarse los pasivos, conforme a los tipos impositivos y a la legislación vigente o promulgada con carácter sustantivo en la fecha del balance.

El impuesto sobre beneficios se carga o abona directamente al patrimonio neto en la medida en la que se relaciona con partidas que se abonan o cargan al patrimonio 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 otorgar en última instancia. Las variaciones que experimente el gasto acumulado desde la fecha del balance anterior se registran en la Cuenta de resultados con el correspondiente asiento en el patrimonio neto.

Provisiones

Se constituyen provisiones cuando existe una obligación relacionada con un pasivo actual derivado de un hecho pasado, cuando el importe de dicha obligación pueda estimarse con fiabilidad y 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 llegan a la edad legal de jubilación. El cálculo se realiza por actuarios independientes utilizando el método de la unidad de crédito proyectada.

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

Las provisiones para grandes reparaciones derivadas del inicio de un arrendamiento se reconocen como provisión con el correspondiente importe dentro del activo por derecho de uso. Cualquier cambio subsecuente que sufran las estimaciones relativas a dichos costes se refleja en el activo por derecho de uso. Las provisiones para grandes reparaciones que se generan por el uso o por el paso del tiempo se reconocen según ocurre dicha actividad, registrando el gasto correspondiente en la Cuenta de resultados. Cualquier cambio subsecuente en las estimaciones se reconoce en la Cuenta de resultados.

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.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

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 por venta de billetes en pasivos corrientes hasta que el cliente ha volado o, en billetes flexibles, cuando se reconocen los ingresos por el billete no usado o cuando el billete caduca sin haber sido usado.

En el momento del viaje previsto, se reconocen los ingresos relacionados con billetes flexibles en los que el cliente puede reprogramar la fecha del viaje previsto y que no se prevé que se utilicen, una situación que se define con el término "billetes flexibles no utilizados". Estos ingresos se reconocen de acuerdo con los términos y condiciones de los billetes y el análisis de la experiencia histórica. En estos billetes flexibles no utilizados, los ingresos se reconocen únicamente cuando el riesgo de una reversión importante de los ingresos es remoto de acuerdo con los términos y condiciones del billete y el análisis de la experiencia histórica. La estimación relativa a la experiencia histórica se actualiza en cada fecha de cierre.

Cuando se cancela un vuelo, el pasajero tiene derecho a una compensación, un reembolso, un cambio por otro vuelo o un bono. Cuando se abona una compensación al cliente, dichos pagos se presentan netos dentro de Ingresos de pasaje contra el billete original adquirido.

Cuando el Grupo abona un reembolso al cliente, los Ingresos diferidos por venta de billetes se reducen y no se registra ningún importe en el epígrafe de ingresos. Cuando se emite un bono, este se mantiene dentro de Ingresos diferidos por venta de billetes hasta el momento en el que se canjea por un vuelo o vence y, en este momento, se registra en Ingresos de pasaje. El Grupo también reconoce ingresos estimando la cantidad de bonos que, de acuerdo con el análisis de la experiencia histórica, no se prevé que se canjeen antes de su vencimiento. 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 por venta de billetes dentro del pasivo corriente 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 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 por venta de billetes dentro del pasivo corriente 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 canjeen, 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 en 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:

Bonos de acompañante

Algunos socios no pertenecientes al sector de la aviación emiten bonos 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 bonos 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 relevante. Cuando se identifica un componente de financiación relevante, 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 como Gasto financiero en la Cuenta de resultados.

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 por venta de billetes.

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 las operaciones de combinación de negocios que no contribuyen a los resultados de las operaciones continuadas 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.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

2 Políticas contables significativas continuación

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 2022 el Grupo reconoció 2.334 millones de euros relacionados con activos derivados de retribuciones a empleados (2021: 1.775 millones de euros) y 217 millones de euros relacionados con obligaciones de retribuciones a empleados (2021: 285 millones de euros). Para más información relacionada con obligaciones de retribuciones a empleados véase la nota 32.

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 32. 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 32.

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 británico (*Consumer Price Index*, CPI). Además, en APS existe una disposición que permite al Administrador equiparar los incrementos al índice de precios minoristas británico (*Retail Price Index*, RPI), sujeto a una serie de pruebas de viabilidad. Históricamente, las expectativas del mercado en relación con el RPI podían obtenerse comparando los precios de los títulos de deuda pública británica a tipo de interés fijo con los indexados, mientras que el CPI podía evaluarse considerando el objetivo de inflación del Banco de Inglaterra y comparando la interpretación de los dos índices de inflación.

En noviembre de 2020, el Gobierno del Reino Unido y la autoridad de estadística del 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 2022 el Grupo reconoció 7.644 millones de euros (2021: 6.552 millones de euros) relacionados con Ingresos diferidos por venta de billetes, de los cuales 2.630 millones de euros (2021: 2.820 millones de euros) están relacionados con programas de fidelización de clientes. En la nota 23 se ofrece más información sobre Ingresos diferidos por venta de billetes.

Ingresos de pasaje

Los Ingresos de pasaje se reconocen cuando se proporciona el servicio de transporte. En el momento del transporte, también se reconocen ingresos en relación con 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.

Históricamente, cuando se emitía a un cliente un bono en caso de cancelación de un vuelo, el Grupo estimaba a partir de los datos históricos la proporción de dichos bonos 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 del COVID-19, el Grupo emitió un volumen de bonos mayor de lo que habría hecho en otras circunstancias. Además, dada la incertidumbre en relación con los plazos de los clientes para canjear estos bonos, 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 2020 y el 31 de diciembre de 2021, el Grupo no reconoció ingresos procedentes de estos bonos emitidos debido a las cancelaciones relacionadas con el COVID-19 hasta que el bono se canjeara o caducara.

Durante el 2022, aunque la recuperación tras el COVID-19 ha dejado niveles mucho más bajos de emisión de bonos y altos niveles de canje de bonos, los programas de bonos de las compañías operadoras del Grupo tuvieron un número limitado de bonos que caducaron en 2022, y se espera que la mayoría no caduquen hasta 2023 como pronto. Por lo tanto, el Grupo no ha tenido suficiente experiencia histórica de caducidad relacionada con los bonos emitidos durante la pandemia y, en consecuencia, no ha aplicado ningún índice de no canjeados a los pasivos actuales por bonos, ya que no puede confirmar que no se produciría un consiguiente retroceso importante de los ingresos si lo hiciera.

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), determinados usando técnicas de valoración. El precio de transacción de los servicios de marca y marketing se determina usando metodologías específicas de valoración de marca. El precio de transacción de los 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 2020 y 2021, debido a las importantes restricciones impuestas a la capacidad de los clientes para canjear Avios, junto con la alteración de los patrones de canje provocada por el 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 durante el periodo de la pandemia. Así, en los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2020 y el 31 de diciembre de 2021, el Grupo continúa estimando el nivel de canjes basándose en el comportamiento de los clientes anterior al COVID-19. Aunque en 2022 todas las compañías operativas lograron recuperarse de la pandemia del COVID-19, sigue existiendo incertidumbre sobre si los datos de canje recientes son representativos de tendencias en el comportamiento de los clientes a largo plazo y, por consiguiente, el Grupo no puede cerciorar que posteriormente no se produzca una reversión significativa en los ingresos si las estimaciones de niveles de canje se actualizaran para reflejar los comportamientos durante el periodo del COVID-19. En vista de lo anterior, el Grupo continúa estimando el nivel de canje basándose en el comportamiento de los clientes anterior al COVID-19.

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 cinco puntos porcentuales en la hipótesis

sobre los Avios que previsiblemente no se van a canjear provocaría un ajuste en Ingresos diferidos por venta de billetes de 95 millones de euros, con un ajuste compensatorio para aumentar los ingresos y el beneficio de las operaciones del ejercicio.

c Impuestos sobre sociedades

A 31 de diciembre de 2022, el Grupo reconoció 1.282 millones de euros (2021: 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 créditos fiscales derivados de ejercicios anteriores o las pérdidas fiscales. La Dirección emplea juicios, incluyendo la consideración de los resultados operativos 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 2022, el Grupo tenía activos por impuestos diferidos no reconocidos por valor de 2.084 millones de euros relacionados con pérdidas fiscales 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 activos por impuestos diferidos no reconocidos se hubiera reducido en 1.608 millones de euros. Por el contrario, si el beneficio antes de impuestos de cada compañía operadora se redujera dos puntos porcentuales durante el periodo cubierto por las previsiones, el importe de los activos por impuesto diferido no reconocidos en relación con pérdidas fiscales aumentaría en 11 millones de euros.

d Deterioro de activos no financieros

A 31 de diciembre de 2022, el Grupo reconoció 2.423 millones de euros (2021: 2.439 millones de euros) relacionados con activos inmateriales 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 el inmovilizado inmaterial 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, el Grupo imputa todos los activos materiales e inmateriales de las operaciones, 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 2022, el Grupo reconoció 2.400 millones de euros (2021: 1.832 millones de euros) relacionados con provisiones de mantenimiento, reparaciones y devoluciones por valor. En la nota 26 se incluye más información acerca de los movimientos de esta provisión.

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 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 la aeronave se devuelva al arrendador. Las estimaciones de este juicio considerable incluyen la utilización de los aviones, los intervalos previstos de mantenimiento, los costes futuros de mantenimiento y el estado de los aviones. Los costes asociados previstos se descuentan a su valor actual. En 2021, el Grupo consideró que no existía ningún cambio razonablemente posible en un único supuesto que hubiera tenido un impacto sustancial en las provisiones, si bien una combinación de cambios en varios supuestos sí podría haberlo tenido. En 2022, dado el estado del entorno macroeconómico, 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 51 millones de euros y a un descenso de 68 millones de euros, respectivamente, cuando se aplican de manera aislada entre sí.

Juicios

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

El Grupo determina el plazo del arrendamiento como el plazo no rescindible, junto con los eventuales 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.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

2 Políticas contables significativas continuación

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; 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; 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 a valor razonable al inicio y posteriormente medida empleando el método de puesta en equivalencia. A 31 de diciembre de 2022, el valor razonable de su participación accionarial en Air Europa Holdings era de 24 millones de euros. En la nota 19 se ofrece más información.

Normas, modificaciones e interpretaciones nuevas

Las modificaciones que figuran a continuación se han aplicado por primera vez en 2022, pero no han tenido impacto significativo en los estados financieros consolidados del Grupo:

- Inmovilizado material: ingresos antes del uso previsto - modificaciones a la NIC 16 en vigor para los periodos iniciados el 1 de enero de 2022 (inclusive);
- Referencia al Marco Conceptual - modificaciones a la NIIF 3 en vigor para los periodos iniciados el 1 de enero de 2022 (inclusive);
- Contratos onerosos - coste de cumplimiento de un contrato - modificaciones a la NIC 37 en vigor para los periodos iniciados el 1 de enero de 2022 (inclusive); y
- Mejoras anuales a las normas NIIF 2018-2020 - en vigor para los periodos iniciados el 1 de enero de 2022 (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 indicación en contrario, el Grupo tiene previsto adoptar las siguientes normas, interpretaciones y modificaciones en la fecha en que sean de obligado cumplimiento:

- 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); e
- 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).

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 2022 tenía un valor contable de 605 millones de euros, de pasivo no corriente a pasivo corriente, así como la reclasificación de la presentación comparativa a 31 de diciembre de 2023. 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 doce 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 2022:

- El 4 de marzo de 2022, Aer Lingus formalizó un acuerdo de financiación con el *Ireland Strategic Investment Fund* (ISIF), incrementando así el acuerdo de financiación ya existente por importe de 150 millones de euros hasta los 350 millones de euros y aplazando el vencimiento a marzo de 2025. El 13 de diciembre de 2022, Aer Lingus reembolsó 100 millones de euros de los 150 millones de euros de los que previamente había dispuesto de esta línea de financiación. A 31 de diciembre de 2022, el saldo correspondiente a estas líneas de financiación no dispuestas disponibles asciende a 300 millones de euros;
- El 12 de abril de 2022, el Grupo formalizó una estructura de financiación de activos en virtud de la cual se financiaron cinco aeronaves. Estas operaciones tienen un vencimiento entre 2032 y 2036. Este acuerdo se instrumentó a través de un fondo estructurado no consolidado que a su vez emitió los *Pass Through Certificates*, Series 2022-1 de Iberia, denominados comúnmente EETC. En consecuencia, la estructura de financiación de activos aporta financiación comprometida para aeronaves de 680 millones de euros;
- El 19 de mayo de 2022, el Grupo firmó un acuerdo con Boeing para comprar 25 aviones 737-8200 y 25 aviones 737-10, además de opciones sobre otras 100 aeronaves. Los aviones se entregarán entre 2023 y 2027 y se destinarán a la renovación de la flota de corto radio. Este pedido de flota fue posteriormente aprobado por los accionistas el 26 de octubre de 2022;
- El 15 de junio de 2022, tras la aprobación de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (la sociedad estatal española que mantiene una participación directa en Air Europa Holdings) y del Instituto de Crédito Oficial (ICO) en España, el Grupo firmó un acuerdo de financiación con Globalia Corporación Empresarial, S.A. ("Globalia") por el cual el Grupo concedió un préstamo no garantizado de 100 millones de euros a siete años. El préstamo era convertible, durante un periodo de dos años desde su inceptión, en un número fijo de acciones de Air Europa Holdings;

- En el primer semestre de 2022, el Grupo convirtió 22 opciones de compra de aviones Airbus A320neo en pedidos en firme de 17 aviones Airbus A320neo y cinco aviones Airbus A321neo;
- El 28 de julio de 2022, IAG anunció una nueva orden de aeronaves más eficientes en el consumo de combustible de la familia Airbus A320neo, como parte de su plan para cumplir con sus compromisos medioambientales. El Grupo convirtió 12 opciones de Airbus A320neo/ A321neo en pedidos en firme y ha pedido 25 aeronaves más de la familia Airbus A320neo/ A321neo, con opción de comprar 50 aeronaves adicionales. Los pedidos en firme se emplearán para reemplazar aeronaves existentes de la familia de Airbus A320neo y se entregarán entre 2025 y 2028; la división entre A320neo y A321neo se decidirá en una fecha más cercana a la entrega. Este pedido de flota fue posteriormente aprobado por los accionistas el 26 de octubre de 2022;
- El 16 de agosto de 2022, el Grupo ejerció su opción de canje y convirtió el préstamo de 100 millones de euros que había concedido a Globalia en un 20% del capital social de Air Europa Holdings, que se ha contabilizado dentro de Otros instrumentos de patrimonio. El valor razonable del préstamo inmediatamente antes de la conversión era de 65 millones de euros, lo que representa una reducción de 35 millones de euros desde el inicio, que se ha registrado dentro de la Cuenta de resultados. Al convertir el préstamo en capital social de Air Europa Holdings, se determinó que el valor razonable de la inversión era de 22 millones de euros, y la diferencia entre el valor razonable del préstamo inmediatamente antes de la conversión y el valor razonable de la inversión en capital social inmediatamente después de la conversión, que representaba 43 millones de euros, se ha registrado como pérdida en la Cuenta de resultados. En la nota 19 se ofrecen más detalles sobre la inversión en Air Europa Holdings;
- El 23 de agosto de 2022, el Grupo prorrogó 12 meses más su línea de crédito renovable garantizada de 1.755 millones de dólares estadounidenses a disposición de British Airways, Iberia y Aer Lingus, con un vencimiento inicial del 23 de marzo de 2024 hasta el 23 de marzo de 2025;
- El 21 de octubre de 2022, el Grupo formalizó una estructura de financiación de activos con la que se financiaron cuatro aeronaves. Estas operaciones vencen entre 2032 y 2036. Este acuerdo se instrumentó a través de un fondo estructurado no consolidado que, a su vez, emitió los *Pass Through Certificates*, Series 2022-1, de British Airways, denominados comúnmente EETC. De esta forma, la estructura de financiación de activos proporciona una financiación comprometida para aeronaves de 416 millones de euros; y
- El 17 de noviembre de 2022, el Grupo reembolsó los bonos convertibles emitidos en noviembre de 2015 por su valor nominal de 500 millones de euros.

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 (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 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) de la UE, Suiza y el Reino Unido y el Plan de Compensación y Reducción de las Emisiones de Carbono para la Aviación Internacional (CORSIA) 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.

Durante 2020, el Grupo retiró permanentemente 82 aviones (de los que diez volvieron a ponerse posteriormente en servicio), sus motores y sus existencias rotativas asociadas a causa del impacto del COVID-19. Estos aviones retirados permanentemente 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.

Con la retirada permanente de estos aviones, junto con la entrega futura en firme de 192 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, en el ejercicio actual o en el anterior a consecuencia de los planes de descarbonización del Grupo.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

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 tenido en cuenta e incorporado en los planes de negocio a tres años.

El Grupo ajusta el último año (siendo éste el tercer año) de estos flujos de efectivo ponderados por su probabilidad para incorporar los impactos del cambio climático previstos a medio plazo 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; (ii) únicamente se refieren a la base de activos actual del Grupo en su estado actual; y (iii) incorporan la legislación y reglamentos 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 del 10% en el consumo de combustibles SAF dentro del mix global de combustibles; (ii) coste previsto del carbono, incluidos los SAF, los derechos de ETS y los derechos de CORSIA (todo ello obtenido de información procedente de fuentes o cálculos externos) o; (iii) la eliminación de los derechos de emisión gratuitos actuales de los ETS por parte de los Estados Miembros de la UE, de Suiza y del 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 fuselaje; (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 interno.

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 la sensibilidad a la baja de la tasa de crecimiento a largo plazo, AKO, márgenes operativos y la mayor sensibilidad al 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 el Reino Unido. Estos planes están estructurados para realizar pagos post-empleo a sus partícipes 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 el Reino Unido

Los ETS de la UE, Suiza y el Reino Unido se crearon para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de manera rentable. En estos sistemas, las empresas (incluido el 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 el Inmovilizado inmaterial que se valora 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. 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.

A 31 de diciembre de 2022, el Grupo ha registrado derechos de emisión en ETS en el Inmovilizado inmaterial por valor de 407 millones de euros, lo que constituye una cantidad suficiente de derechos de emisión, por compañía operadora, para saldar sus obligaciones previstas hasta al menos el 31 de diciembre de 2023. A 31 de diciembre de 2022, el Grupo ha reconocido una provisión para saldar sus obligaciones de 2022 en materia de emisiones por importe de 132 millones de euros.

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 sociedades operativas independientes, como las actividades de aerolínea y las funciones de plataforma. Cada aerolínea explota su red como una única unidad de negocio y el Comité de Dirección de IAG evalúa el rendimiento en función de indicadores como el beneficio de las operaciones, y toma decisiones de asignación de recursos basados en la rentabilidad de la red, principalmente en función de los mercados de pasajeros en los que 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.

Las funciones de plataforma del negocio tienen como cometido principal prestar apoyo a las operaciones de las aerolíneas. Estas actividades no se consideran segmentos operativos declarables, ya que o bien generan ingresos al margen de las actividades del Grupo y las decisiones de asignación de recursos se toman en función del negocio de transporte de pasajeros, o bien no son regularmente objeto de revisión por parte del Comité de Dirección de IAG y están incluidas en Otras empresas del Grupo.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

5 Información de segmentos continuación

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 ¹	
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
Cargo por depreciación y amortización	(1.272)	(371)	(222)	(146)	(8)	(59)	(2.078)
Reversión de deterioro	-	-	8	-	-	-	8
Beneficio/(pérdida) de las operaciones	362	382	195	45	282	(10)	1.256
Partidas excepcionales ²	23	-	8	-	-	-	31
Beneficio/(pérdida) de las operaciones antes de partidas excepcionales	339	382	187	45	282	(10)	1.225
Gastos no operativos netos							(841)
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 Incluye eliminaciones en los activos totales de 16.159 millones de euros y en los pasivos totales de 5.755 millones de euros.

2 Para más información acerca de las partidas excepcionales véase la sección de Medidas alternativas de rendimiento.

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2021

Millones de euros	2021						Total
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	IAG Loyalty ¹	Otras empresas del Grupo ^{1,2}	
Ingresos							
Ingresos de pasaje	2.607	1.707	1.011	302	180	28	5.835
Ingresos de carga	1.268	333	-	65	-	7	1.673
Otros ingresos	314	443	5	4	181	-	947
Ingresos externos	4.189	2.483	1.016	371	361	35	8.455
Ingresos entre segmentos	129	301	-	5	77	293	805
Ingresos por segmento	4.318	2.784	1.016	376	438	328	9.260
Cargo por depreciación y amortización	(1.104)	(350)	(240)	(140)	(7)	(74)	(1.915)
(Cargo)/reversión por deterioro	(30)	-	13	-	-	-	(17)
(Pérdida)/beneficio de las operaciones	(2.041)	(220)	(233)	(338)	131	(64)	(2.765)
Partidas excepcionales ³	151	14	29	9	-	2	205
(Pérdida)/beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	(2.192)	(234)	(262)	(347)	131	(66)	(2.970)
Gastos no operativos netos ⁴							(742)
Pérdida antes de impuestos							(3.507)
Activos totales	20.891	6.919	2.671	1.820	3.184	(1.079)	34.406
Pasivos totales	(18.795)	(7.062)	(3.364)	(1.806)	(3.009)	476	(33.560)

1 En 2022, en base a los umbrales de los importes, el Grupo determinó que IAG Loyalty era un segmento declarable y por lo tanto presenta la información financiera del segmento de manera separada. La nota de segmentos del ejercicio anterior se ha presentado de nuevo para ajustarse a la presentación del ejercicio actual.

2 Incluye eliminaciones en los activos totales de 16.023 millones de euros y en los pasivos totales de 5.833 millones de euros.

3 Para más información acerca de las partidas excepcionales véase la sección de Medidas alternativas de rendimiento.

4 Incluyen 75 millones de euros de partidas excepcionales relacionadas con el pago de liquidación del acuerdo de Air Europa Holdings.

b Desglose geográfico

Ingresos por origen de la venta

Millones de euros	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
	2022	2021
Reino Unido	7.923	2.435
España	4.313	2.189
EE. UU.	3.735	931
Resto del mundo	7.095	2.900
	23.066	8.455

Activos por área

A 31 de diciembre de 2022

Millones de euros	Inmovilizado material	Inmovilizado inmaterial
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

A 31 de diciembre de 2021

Millones de euros	Inmovilizado material	Inmovilizado inmaterial
Reino Unido	11.544	1.317
España	4.404	1.333
EE. UU.	76	13
Resto del mundo	1.137	576
	17.161	3.239

6 Gastos por naturaleza

El resultado de las operaciones se obtiene tras cargar

Depreciación, amortización y deterioro de activos no corrientes:

Millones de euros	2022	2021
Cargo por depreciación de activos por derecho de uso	1.092	1.058
Cargo por depreciación de activos en propiedad	748	638
Ganancia relacionada con las coberturas de divisa que han dejado de designarse como de cobertura registrada en Depreciación ¹	(29)	-
Reversión de deterioro de inmovilizado material en propiedad	-	(4)
Amortización y deterioro de inmovilizado inmaterial	218	178
(Reversión)/cargo por deterioro de activos por derecho de uso	(8)	20
Cargo por depreciación de otros intereses de arrendamiento	49	42
	2.070	1.932

¹ Dentro del cargo por Depreciación, no incluido en la nota 13, se incluye un crédito 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	2022	2021
Coste de existencias reconocidas como gasto	749	1.038
	749	1.038

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

7 Honorarios de auditores

Los honorarios 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 el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022, fueron los siguientes:

Miles de euros	2022	2021
Honorarios a pagar por la auditoría de las cuentas consolidadas e individuales	6.378	4.860
Honorarios a pagar por otros servicios:		
Auditoría de las filiales del Grupo conforme a la legislación aplicable	985	532
Otros servicios conforme a la legislación aplicable	195	431
Otros servicios de auditoría y cumplimiento	1.644	569
Servicios relacionados con la revisión del capital circulante	1.022	776
	10.224	7.168

Los honorarios a pagar al auditor del Grupo por la auditoría durante el ejercicio del plan de pensiones del Grupo ascendieron a 236 mil euros (2021: 182 mil euros).

8 Gastos y cifras de personal

Millones de euros	2022	2021
Sueldos y salarios	3.207	2.135
Contribuciones a la seguridad social	519	307
Gastos por pensiones	272	232
Cargo por planes de pago basados en acciones	39	23
Otros gastos de personal ¹	610	316
Total gastos de personal	4.647	3.013

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

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

	2022			2021		
	31 de diciembre de 2022			31 de diciembre de 2021		
	Número medio de empleados ¹	Número de empleados	Porcentaje de mujeres	Número medio de empleados ¹	Número de empleados	Porcentaje de mujeres
De vuelo:						
Tripulación de cabina	19.801	22.278	70%	9.304	17.865	70%
Pilotos	7.340	7.864	7%	3.879	7.607	6%
De tierra:						
Aeropuertos	13.798	15.087	38%	6.728	12.842	37%
Oficinas	11.741	13.819	49%	8.612	10.709	52%
Mantenimiento	6.908	6.775	8%	6.345	7.448	8%
Altos ejecutivos	212	221	34%	167	187	33%
	59.800	66.044	44%	35.035	56.658	42%

¹ 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. Para más información véase la nota 34. La media total de trabajadores incluyendo los adscritos a estos regímenes es de 61.192.

El número de empleados se basa en la plantilla real a 31 de diciembre. La plantilla media equivalente en 2022 fue de 59.505 (2021: 50.222), lo que incluye al personal sujeto a regulaciones de empleo, programas de ayudas salariales y regímenes análogos, incluidos los adscritos a los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo en España.

9 Gastos e ingresos financieros y otros cargos no operativos

a Gastos financieros

Millones de euros	2022	2021
Gastos financieros de:		
Préstamos bancarios	(191)	(133)
Pasivos por financiación de activos	(107)	(65)
Pasivos por arrendamientos	(464)	(408)
Bonos ¹	(83)	(63)
Actualización del descuento financiero sobre provisiones	(43)	(12)
Otros préstamos ¹	(102)	(90)
Intereses capitalizados sobre pagos anticipados	11	3
Otros gastos financieros	(38)	(62)
	(1.017)	(830)

¹ Los gastos financieros totales de 2021 incluyen una reclasificación de los resultados para adecuarlos a las bases de presentación actuales. Se ha reclasificado un cargo por importe de 63 millones de euros de Otros préstamos a Bonos. Los gastos financieros totales no han cambiado.

b Ingresos financieros

Millones de euros	2022	2021
Intereses sobre otros depósitos remunerados	51	5
Otros ingresos financieros	1	8
	52	13

c Cambio neto en el valor razonable de instrumentos financieros

Millones de euros	2022	2021
Cambio neto en el valor razonable del bono convertible	159	89
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)	-
	81	89

d Crédito/(cargo) financiero neto correspondiente a pensiones

Millones de euros	2022	2021
Crédito/(cargo) financiero neto correspondiente a pensiones	26	(2)

e Otros cargos no operativos

Millones de euros	2022	2021
Beneficios por la venta de inmovilizado material e inversiones ¹	22	59
Cargo correspondiente a las inversiones en patrimonio (nota 19)	(3)	-
Participación en beneficios de inversiones contabilizadas por el método de puesta en equivalencia (nota 18)	5	2
Ganancia reconocida de derivados no clasificados como de cobertura	190	37
(Pérdida)/ganancia no reconocida de derivados no clasificados como de cobertura	(82)	47
Pago por acuerdo de liquidación por cancelación con Air Europa Holdings ¹	-	(75)
	132	70

¹ En 2021 se incluye una ganancia de 24 millones de euros derivada de la venta de Compañía Auxiliar al Cargo Exprés, S.A. y Auxiliar Logística Aeroportuaria, S.A. Anteriormente, el Grupo poseía el 75% del capital de estas sociedades y se desprendió de esta participación durante el cuarto trimestre de 2021. Esta venta dio lugar a la baja contable de 12 millones de euros en activos netos de los estados financieros consolidados del Grupo.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

10 Impuestos

a Créditos/(cargas) fiscales

Créditos/(cargas) por Impuesto sobre Sociedades reconocidos en la Cuenta de resultados, Otro resultado global y directamente en el patrimonio neto:

Millones de euros	2022				2021			
	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	(6)	-	-	(6)	10	-	(1)	9
Cambios respecto al ejercicio corriente	(64)	3	-	(61)	(9)	5	-	(4)
Total impuesto corriente	(70)	3	-	(67)	1	5	(1)	5
Impuesto diferido								
Cambios respecto a ejercicios anteriores	(36)	(2)	-	(38)	(23)	-	-	(23)
Cambios respecto al ejercicio corriente	105	(60)	5	50	518	(420)	-	98
Cambio del tipo impositivo/ Diferencias por conversión	17	(10)	-	7	78	61	-	139
Total impuesto diferido	86	(72)	5	19	573	(359)	-	214
Total impuestos	16	(69)	5	(48)	574	(354)	(1)	219

El ingreso por impuesto corriente incluido en Otro resultado global está relacionado con los movimientos en el valor razonable del bono convertible de 2 millones de euros (2021: 5 millones de euros) y con los movimientos en los planes de retribuciones a empleados de 1 millón de euros (2021: cero euros).

Los impuestos reconocidos directamente en el patrimonio neto están relacionados con las coberturas de flujos de efectivo de 5 millones de euros (2021: cero euros) y los planes de pago basados en acciones de cero euros (2021: 1 millón de euros).

Dentro del apartado de impuestos en Otro resultado global, se incluye un crédito fiscal de 8 millones de euros (2021: carga fiscal de 123 millones de euros) que podrá ser reclasificado a la Cuenta de resultados y una carga fiscal de 77 millones de euros (2021: carga fiscal de 231 millones de euros) que no se reclasificará.

b Activo/(pasivo) por impuesto corriente

Millones de euros	2022	2021
Saldo a 1 de enero	(5)	53
Cuenta de resultados	(70)	1
Estado de resultado global	3	5
Reconocido directamente en el patrimonio neto	-	(1)
Efectivo	134	(63)
Cambios por conversión de divisas y otros	2	-
Saldo a 31 de diciembre	64	(5)
Activo por impuesto corriente	72	16
Pasivo por impuesto corriente	(8)	(21)
Saldo a 31 de diciembre	64	(5)

c Activo/(pasivo) 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 y créditos fiscales	Otras diferencias temporales	Total
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 ²	-	-	-	(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

Saldo a 1 de enero de 2021	(589)	(248)	21	194	298	195	10	1.090	64	1.035
Cuenta de resultados	106	67	(3)	9	(11)	(14)	1	408	10	573
Otro resultado global	-	-	-	(9)	(237)	(133)	-	20	-	(359)
Reconocido directamente en el patrimonio neto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cambios por conversión de divisa y otros	6	(39)	1	2	12	9	-	55	(13)	33
Saldo a 31 de diciembre de 2021	(477)	(220)	19	196	62	57	11	1.573	61	1.282

1 En las ganancias/pérdidas por variaciones del 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 reconocido en la Reserva para coberturas de flujos de efectivo en 2022 era de 68 millones de euros (véase la nota 28d).

2 Los movimientos en Otro resultado global relacionados con las obligaciones por prestaciones post-empleo han aumentado las pérdidas fiscales del Grupo en 3 millones de euros (importe fiscal) a 31 de diciembre de 2022 (2021: 20 millones de euros) y por lo tanto se han presentado como pérdidas fiscales de ejercicios anteriores y créditos fiscales en la tabla anterior.

Millones de euros	2022	2021
Activo por impuesto diferido	1.282	1.282
Pasivo por impuesto diferido	-	-
Saldo a 31 de diciembre	1.282	1.282

El activo por impuesto diferido está relacionado en su mayor parte con España y el Reino Unido y se espera que se produzca una reversión completa dentro de un año. El reconocimiento del activo por impuesto diferido se apoya en la reversión prevista del pasivo por impuesto diferido en los periodos correspondientes, y por las proyecciones de resultados operativos de los planes de negocio aprobados por la Dirección.

d Conciliación del cargo por Impuesto sobre Sociedades en la Cuenta de resultados

El (cargo)/crédito por Impuesto sobre Sociedades se calcula aplicando los tipos impositivos locales a los beneficios/(pérdidas) en los países donde se genera el beneficio/(pérdida). Las diferencias entre la carga fiscal esperada (2021: crédito) y el crédito fiscal real (2021: crédito) sobre el beneficio del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022 (2021: pérdida) se explican a continuación:

Millones de euros	2022	2021
Beneficio/(pérdida) contable antes de impuestos	415	(3.507)
(Gasto)/ingreso por Impuesto sobre Sociedades ponderado del Grupo ¹	(102)	683
Pérdidas no reconocidas y diferencias temporales deducibles originadas en el ejercicio	(2)	(193)
Bajas y deterioro de inversiones	-	8
Efecto del cambio del tipo impositivo	17	78
Activos fiscales dados de alta de ejercicios anteriores	153	44
Efecto del menor tipo impositivo en las Islas Canarias	5	(23)
Movimientos respecto a ejercicios anteriores	(42)	(13)
Gastos no deducibles	(22)	(15)
Otras partidas	9	5
Crédito por Impuesto sobre Sociedades en la Cuenta de resultados	16	574

1 El crédito fiscal previsto se calcula sumando las (cargas)/créditos fiscales previstos que surgen en cada sociedad del Grupo y cambia cada año con las variaciones de los tipos impositivos y el perfil de los beneficios. Los tipos impositivos sobre Sociedades de 2022 en los principales países donde está presente el Grupo son el 25% en España (2021: 25%), el 19% en el Reino Unido (2021: 19%) y el 12,5% en Irlanda (2021: 12,5%).

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

10 Impuestos continuación

e Impuestos sobre nóminas y vuelos comerciales del Reino Unido

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

Millones de euros	2022	2021
Retenciones sobre sueldos y salarios	522	310
Impuestos sobre vuelos comerciales (Air Passenger Duty) del Reino Unido	722	204
	1.244	514

f Factores que pueden afectar al gasto por Impuesto sobre Sociedades futuro

Diferencias temporarias deducibles no reconocidas y pérdidas

Millones de euros	2022	2021
<i>Pérdidas fiscales</i>		
Bases imponibles negativas del impuesto sobre sociedades español	1.596	1.993
Pérdidas operativas en Openskies SASU	405	390
Pérdidas operativas en el Reino Unido	72	72
Otras pérdidas operativas	11	3
	2.084	2.458
<i>Otras pérdidas y diferencias temporarias</i>		
Diferencias temporarias deducibles en España	481	648
Pérdidas de capital en Reino Unido	343	361
Pérdidas de capital en Irlanda	17	17
	841	1.026

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.

Diferencias temporarias no reconocidas – inversión en filiales y asociadas

No se han reconocido pasivos por impuesto diferido en relación con los 823 millones de euros (2021: 617 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 sustancial 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 por Impuesto sobre Sociedades del Grupo. A raíz de la actualización de los saldos de impuestos diferidos en las entidades en el Reino Unido, se reconoció un crédito de 17 millones de euros (2021: crédito de 78 millones de euros) en la Cuenta de resultados y un cargo de 10 millones de euros (2021: crédito de 61 millones de euros) en Otro resultado global.

El 8 de octubre de 2021 Irlanda anunció que subiría el tipo del impuesto de sociedades para determinados negocios multinacionales hasta el 15%, con efecto a partir de 2023. Este cambio previsto en el tipo impositivo no se ha recogido en estos resultados porque todavía no se ha promulgado. No se espera que el impacto del cambio propuesto en el tipo impositivo sea significativo en el periodo cubierto por el plan de negocio aprobado por la Dirección.

Hechos relacionados con la política fiscal

El Grupo está siguiendo con gran interés la solución en dos pilares propuesta por la OCDE con el fin de abordar los desafíos fiscales derivados de la digitalización de la economía. Esta propuesta de 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 del Pilar Dos de la Unión Europea. Se espera que los estados miembros promulguen la Directiva como ley nacional antes del final de 2023 y en vigor a partir de 2024. El Grupo continúa evaluando las implicaciones de la reforma, que se determinarán cuando se ultime la legislación en cuestión.

g Pasivos contingentes relacionados con impuestos

El Grupo tiene determinados pasivos contingentes que pueden estimarse de manera fiable para todos los impuestos, que a 31 de diciembre de 2022 ascienden a 110 millones de euros (31 de diciembre de 2021: 106 millones de euros). No es probable que se produzcan pérdidas sustanciales derivadas de dichos pasivos contingentes. Por lo tanto, el Grupo no considera adecuado provisionar estos importes. En los pasivos contingentes relacionados con impuestos se incluye lo siguiente:

Ganancia derivada de la fusión

Tras la inspección fiscal relativa a los periodos 2011 a 2014, las autoridades fiscales españolas emitieron un acuerdo de liquidación en relación con la fusión que se llevó a cabo en 2011 entre British Airways e Iberia. La exposición máxima en este caso es de 98 millones de euros (31 de diciembre de 2021: 95 millones de euros), siendo éste el importe incluido en el acuerdo de liquidación así como una estimación de los intereses devengados hasta el 31 de diciembre de 2022.

La Compañía presentó una reclamación ante el Tribunal Económico-Administrativo Central ("TEAC"). El 23 de octubre de 2019, el TEAC falló a favor de la Agencia Tributaria española. La Compañía 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. La Compañía no espera que se celebre la vista en la Audiencia Nacional, como pronto, antes de finales de 2023.

La Compañía cuestiona los argumentos técnicos del acuerdo de liquidación y el fallo del TEAC, tanto en lo que respecta a si se produjo una ganancia tributable como en lo que respecta a la cuantía de la potencial ganancia, si fuera el caso. La Compañía cree que tiene argumentos sólidos para apoyar sus alegaciones. La Compañía no considera necesario hacer una provisión por este concepto y, por consiguiente, ha reconocido este asunto como un pasivo contingente.

IVA de IAG Loyalty

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022, y hasta la fecha de este informe la agencia tributaria británica (*His Majesty's Revenue and Customs* (HMRC)) ha emitido avisos de inspecciones de IVA relativas al periodo de 13 meses finalizado en marzo de 2019 contra Avios Group (AGL) Limited, una sociedad controlada por el Grupo y que se comercializa como IAG Loyalty. A 31 de diciembre de 2022 y hasta la fecha de estos estados financieros, las inspecciones de la agencia tributaria británica sobre las declaraciones de IVA de IAG Loyalty están en una fase preliminar. El Grupo ha revisado su situación junto con sus asesores y considera que tiene argumentos sólidos para defender su contabilidad del IVA (lo que incluye los dictámenes emitidos anteriormente sobre el asunto por las autoridades tributarias británicas) y, por lo tanto, no considera probable que se produzca un dictamen desfavorable. A la vista de lo anterior, el Grupo no considera adecuado provisionar ningún importe. Además, no resulta posible estimar de manera fiable la exposición que pudiera derivarse de este asunto hasta que las pesquisas de la agencia tributaria británica se encuentren más avanzadas. El Grupo espera que se produzcan nuevos avances en estos procesos durante el periodo restante de 2023.

11 Beneficio por acción

Millones de euros	2022	2021
Beneficio/(pérdida) atribuible a accionistas de la matriz para beneficio/(pérdida) básica por acción	431	(2.933)
Impacto de los bonos convertibles sobre la Cuenta de resultados	(104)	-
Beneficio/(pérdida) diluida atribuible a accionistas de la matriz por beneficio/(pérdida) diluida por acción	327	(2.933)
	2022 Número en miles	2021 Número en miles
Número medio ponderado de acciones ordinarias emitidas	4.958.420	4.963.945
Número medio ponderado de acciones ordinarias emitidas para beneficio/(pérdida) diluida por acción	5.344.152	4.963.945
Céntimos de €	2022	2021
Beneficio/(pérdida) básica por acción	8,7	(59,1)
Beneficio/(pérdida) diluida por acción	6,1	(59,1)

El efecto del supuesto de conversión del bono convertible por valor de 825 millones de euros con vencimiento en 2028 y de los programas de retribución a empleados basados en acciones pendientes tienen un efecto dilutivo sobre el beneficio por acción para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022 debido al beneficio después de impuestos registrado en el ejercicio, pero no son dilutivos para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2021, debido a la pérdida después de impuestos registrada en el ejercicio, y por lo tanto no se han incluido en el cálculo de la pérdida diluida por acción de 2021.

Para más información acerca del cálculo del Beneficio/(pérdida) ajustada por acción véase la sección de Medidas alternativas de rendimiento.

12 Dividendos

El Consejo de Administración no propone ningún dividendo durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022 (2021: 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 Compañía, junto con las reservas distribuibles y la liquidez de la Compañía.

Determinadas obligaciones de deuda imponen restricciones o condiciones al pago de dividendos por parte de las principales compañías operadoras del Grupo a la Compañía, como un préstamo concedido a British Airways garantizado parcialmente por UKEF y los préstamos concedidos a Iberia y Vueling garantizados parcialmente por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) en España; estos préstamos pueden amortizarse anticipadamente sin penalización a elección de cada compañía. En España, Iberia y Vueling no están permitidas a pagar dividendos en el periodo contable en el que reciban fondos de los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo o ERTE. 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, sujeto al mecanismo de protección de sobrefinanciación, no se abonarán dividendos a IAG antes del 31 de diciembre de 2023 y que cualquier dividendo abonado a IAG a partir del 1 de enero de 2024 hasta el 30 de septiembre de 2025 dará lugar a una aportación del 50% del importe del dividendo. En la nota 32a se ofrece más información acerca de las restricciones de dividendos de British Airways acordadas con NAPS.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN
Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

13 Inmovilizado material

Millones de euros	Flota	Inmuebles	Equipo	Total
Coste				
Saldo a 1 de enero de 2021	26.936	2.982	1.501	31.419
Altas	709	38	37	784
Modificaciones de arrendamientos	236	(2)	(26)	208
Bajas	(3.035)	(74)	(135)	(3.244)
Reclasificaciones	(4)	-	(1)	(5)
Transferencias a Activos no corrientes mantenidos para la venta (nota 16)	(111)	-	-	(111)
Movimientos por cambio de divisas	1.265	181	74	1.520
Saldo a 31 de diciembre de 2021	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)
A 31 de diciembre de 2022	27.702	2.836	1.400	31.938
Depreciación y deterioro				
Saldo a 1 de enero de 2021	11.571	1.282	1.035	13.888
Cargo por depreciación del ejercicio	1.500	154	84	1.738
(Reversión)/cargo por deterioro del ejercicio ¹	(3)	19	-	16
Bajas	(2.699)	(63)	(105)	(2.867)
Modificaciones de arrendamientos	-	-	(14)	(14)
Transferencias a Activos no corrientes mantenidos para la venta (nota 16)	(91)	-	-	(91)
Movimientos por cambio de divisas	602	81	57	740
Saldo a 31 de diciembre de 2021	10.880	1.473	1.057	13.410
Cargo 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)
A 31 de diciembre de 2022	11.385	1.206	1.001	13.592
Valor neto contable				
A 31 de diciembre de 2022	16.317	1.630	399	18.346
A 31 de diciembre de 2021	15.116	1.652	393	17.161
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
Análisis a 31 de diciembre de 2021				
En propiedad	5.736	916	330	6.982
Activos por derecho de uso (nota 14)	8.626	640	37	9.303
Pagos por anticipado	748	96	26	870
Activos no utilizados	6	-	-	6
Inmovilizado material	15.116	1.652	393	17.161

¹ Para más información sobre la reversión por deterioro aplicada a los activos de flota véase la sección de Medidas alternativas de rendimiento. Para más información sobre el segmento operativo que sufrió la (reversión)/cargo por deterioro, véase la nota 5.

El valor neto contable de los inmuebles comprende:

Millones de euros	2022	2021
Inmuebles propios	469	495
Activos por derecho de uso (nota 14)	684	640
Mejoras en inmuebles arrendados por periodos superiores a 50 años	301	311
Mejoras en inmuebles arrendados por periodos inferiores a 50 años	176	206
Inmuebles	1.630	1.652

A 31 de diciembre de 2022, había deudas a largo plazo del Grupo garantizadas con activos de flota en propiedad con un valor neto contable de 3.931 millones de euros (2021: 3.081 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 2021	14.008	893	99	15.000
Altas	240	15	-	255
Modificaciones de arrendamientos	236	(2)	(26)	208
Bajas	(72)	(12)	(1)	(85)
Reclasificaciones ¹	(759)	-	-	(759)
Movimientos por cambio de divisas	565	55	2	622
A 31 de diciembre de 2021	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
Depreciación y deterioro				
Saldo a 1 de enero de 2021	4.884	198	43	5.125
Cargo por depreciación del ejercicio	963	87	8	1.058
Cargo por deterioro del ejercicio ²	4	16	-	20
Bajas	(71)	(4)	(1)	(76)
Modificaciones de arrendamientos	-	-	(14)	(14)
Reclasificaciones ¹	(394)	-	-	(394)
Movimientos por cambio de divisas	206	12	1	219
A 31 de diciembre de 2021	5.592	309	37	5.938
Cargo por depreciación del ejercicio	991	93	8	1.092
Reversión de 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
Valor neto contable				
A 31 de diciembre de 2022	7.993	684	20	8.697
A 31 de diciembre de 2021	8.626	640	37	9.303

1 Se reclasificaron importes con un valor neto contable de 331 millones de euros (2021: 365 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 cuáles 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)/cargo por deterioro aplicado a los activos de flota véase la sección de Medidas alternativas de rendimiento.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

14 Arrendamientos continuación

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

Millones de euros	2022	2021
A 1 de enero	9.637	10.024
Altas	639	310
Modificaciones de arrendamientos	378	208
Amortizaciones	(1.886)	(1.855)
Gastos por intereses	464	400
Bajas	(28)	(8)
Movimientos por cambio de divisas	415	558
A 31 de diciembre	9.619	9.637
Corriente	1.766	1.521
No corriente	7.853	8.116

b Importes reconocidos en la Cuenta de resultados consolidada

Millones de euros	2022	2021
<i>Importes no incluidos en la valoración de los pasivos por arrendamientos</i>		
Pagos por arrendamientos variables	2	1
Gastos relacionados con arrendamientos a corto plazo	39	26
<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	464	400
Ganancia/(pérdida) derivada de operaciones de venta y posterior arrendamiento	1	(6)
Cargo por depreciación del ejercicio	1.092	1.058
(Reversión)/cargo por deterioro del ejercicio	(8)	20

Durante 2020, el IASB publicó una nota titulada "Reducciones de cuotas de alquiler a causa del COVID-19 - Modificaciones a la NIIF 16 Arrendamientos" para ofrecer a los arrendatarios una simplificación práctica que les permite no aplicar las directrices de la NIIF 16 sobre la contabilidad de modificaciones de arrendamientos en relación a las reducciones en las cuotas de alquiler atribuibles directamente al COVID-19. Durante 2021, el IASB extendió el periodo para la aplicación de dicha simplificación práctica.

A la hora de elaborar sus estados financieros consolidados, el Grupo ha aplicado esta simplificación práctica a todas estas modificaciones. El impacto neto en la Cuenta de resultados en 2022 fue de cero euros (2021: crédito de 8 millones de euros) que recoge los cambios en los pagos por arrendamientos derivados de dichas reducciones de cuotas.

c Importes reconocidos en el Estado de flujos de efectivo consolidado

Millones de euros	2022	2021 ¹
<i>Flujos de efectivo derivados de transacciones que dan lugar al reconocimiento de pasivos por arrendamientos</i>		
Total salidas de efectivo derivadas de pasivos por arrendamientos - aeronaves	1.699	1.711
Total salidas de efectivo derivadas de pasivos por arrendamientos - otros	178	137
Total entradas de efectivo derivadas de operaciones de venta y posterior arrendamiento - aeronaves	718	213
<i>Flujos de efectivo derivados de transacciones que no dan lugar al reconocimiento de pasivos por arrendamientos</i>		
Total salidas de efectivo derivadas de arrendamientos a corto plazo, activos de escaso valor y pagos variables por arrendamiento	41	27
Total salidas de efectivo derivadas de pasivos por financiación de activos	292	209

¹ Durante 2022, el Grupo ha modificado la presentación de importes de flujos de efectivo para consignar cantidades derivadas de todos sus contratos de arrendamiento, y no únicamente los que dan lugar a activos por derecho de uso y a pasivos por arrendamiento.

El Grupo no está expuesto a salidas de efectivo futuras a 31 de diciembre de 2022 y a 31 de diciembre de 2021, para los cuáles no se ha reconocido ningún importe, relacionados 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 27f.

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 que proporcionen 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 (sobre una base no descontada) a 31 de diciembre de 2022 por opciones de prórroga posibles de 945 millones de euros (2021: 795 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 algunos de sus activos materiales. 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 2022 fueron de 4 millones de euros (2021: cero euros). Los ingresos por alquileres se registran en el epígrafe de Propiedad, TI 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	2022	2021
En 1 año	2	4
De 1 a 2 años	6	5
De 2 a 5 años	-	2
Más de 5 años	-	-
Total	8	11

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 2022 asciende a 13.749 millones de euros (31 de diciembre de 2021: 10.911 millones de euros). Los compromisos de aeronaves pendientes, incluidos los plazos de entrega previstos, que ascienden a un total de 13.484 millones de euros (2021: 10.813 millones de euros), se detallan a continuación:

Entregas futuras de aeronaves a 31 de diciembre	2022 ¹	2021 ¹
Airbus A320 (desde 2023 a 2028)	45	22
Airbus A321 (desde 2023 a 2028)	46	20
Airbus A321 XLR (desde 2024 a 2026)	14	14
Airbus A350-900 (desde 2023 a 2030)	7	16
Airbus A350-1000 (desde 2023 a 2024)	5	10
Boeing 777-9 (desde 2026 a 2028)	18	18
Boeing 787-10 (desde 2023 a 2024)	7	10
Boeing 787-8200 (desde 2024 a 2025)	25	-
Boeing 737-10 (desde 2026 a 2027)	25	-
Total	192	110

1 Los compromisos de inmovilizado excluyen las opciones para comprar aviones adicionales.

En mayo de 2022, el Grupo acordó la compra de 25 Boeing 737-8200 y 25 737-10, con 100 opciones de compra adicionales para dichos aviones. Además, en julio de 2022, el Grupo acordó ejercer su opción sobre 12 Airbus A320neo/ A321neo y comprar 25 Airbus A320neo/ A321neo, con 50 opciones de compra adicionales para dichos aviones. La división entre A320neo y A321neo se determinará en una fecha más próxima a la entrega. Ambos acuerdos estaban sujetos a la aprobación de los accionistas y fueron posteriormente aprobados en la Junta General Extraordinaria de Accionistas de la Sociedad celebrada el 26 de octubre de 2022.

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 por anticipado periódicos del precio de compra y los compromisos mencionados anteriormente son netos de los pagos por anticipado 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 2022, no se había ejercido ninguno de estos derechos.

16 Activo no corriente mantenido para la venta

A 31 de diciembre de 2022, el activo no corriente mantenido para la venta valorado en 19 millones de euros representaba dos aeronaves Airbus A321. No se ha reconocido ninguna ganancia o pérdida al clasificarse estas como activo no corriente mantenido para la venta. Estas aeronaves se presentaron en el segmento de British Airways y se espera que salgan del negocio durante 2023.

A 31 de diciembre de 2021, el activo corriente mantenido para la venta de 20 millones de euros representaba tres aeronaves Airbus A321. No se reconoció ninguna ganancia o pérdida al clasificarse estas como activo no corriente mantenido para la venta. Estas aeronaves se presentan en el segmento de Aer Lingus y salieron del negocio durante 2022.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN
Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

17 Inmovilizado inmaterial y revisión de deterioro

a Inmovilizado inmaterial

Millones de euros	Fondo de comercio	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje ¹	Software	Activos ETS ²	Otros ²	Total
Coste								
Saldo a 1 de enero de 2021	593	451	253	1.555	1.474	76	85	4.487
Altas	-	-	-	-	149	33	1	183
Bajas	-	-	-	(6)	(19)	(49)	-	(74)
Movimientos por cambio de divisas	3	-	-	56	70	2	1	132
Saldo a 31 de diciembre de 2021	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)
A 31 de diciembre de 2022	595	451	253	1.588	1.806	407	88	5.188
Amortización y deterioro								
Saldo a 1 de enero de 2021	249	-	-	132	836	-	62	1.279
Cargo por amortización del ejercicio	-	-	-	6	167	-	5	178
Bajas	-	-	-	-	(13)	-	-	(13)
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	4	42	-	(1)	45
Saldo a 31 de diciembre de 2021	249	-	-	142	1.032	-	66	1.489
Cargo por amortización del ejercicio	-	-	-	6	210	-	2	218
Bajas	-	-	-	-	(50)	-	-	(50)
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	(2)	(23)	-	-	(25)
A 31 de diciembre de 2022	249	-	-	146	1.169	-	68	1.632
Valor neto contable								
A 31 de diciembre de 2022	346	451	253	1.442	637	407	20	3.556
A 31 de diciembre de 2021	347	451	253	1.463	642	62	21	3.239

1 El valor neto contable incluye derechos de aterrizaje fuera del Reino Unido y de la UE de 69 millones de euros (2021: 75 millones de euros) con vida útil finita. La vida útil media restante de estos derechos de aterrizaje es de 13 años.

2 Durante 2022 el Grupo separó los activos ETS de Otros activos intangibles. Como resultado de este cargo, se han registrado importes de 76 millones de euros y 62 millones de euros en los activos ETS a 1 de enero de 2021 y a 1 de enero de 2022, respectivamente. No hubo ningún cambio neto en el activo intangible total.

b Prueba de deterioro

A continuación, se presentan los valores contables del inmovilizado inmaterial con vida útil indefinida y del fondo de comercio correspondientes a las unidades generadoras de efectivo (UGE) del Grupo:

Millones de euros	Fondo de comercio	Derechos de aterrizaje	Marca	Programas de fidelización de clientes	Total
2022					
Iberia					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2022	-	423	306	-	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	94	35	-	157
Aer Lingus					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2022	272	62	110	-	444
IAG Loyalty					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2022	-	-	-	253	253
A 31 de diciembre de 2022	346	1.373	451	253	2.423

Millones de euros	Fondo de comercio	Derechos de aterrizaje	Marca	Programas de fidelización de clientes	Total
2021					
Iberia					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2021	-	423	306	-	729
British Airways					
A 1 de enero de 2021	44	763	-	-	807
Bajas	-	(6)	-	-	(6)
Movimientos por cambio de divisas	3	52	-	-	55
A 31 de diciembre de 2021	47	809	-	-	856
Vueling					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2021	28	94	35	-	157
Aer Lingus					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2021	272	62	110	-	444
IAG Loyalty					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2021	-	-	-	253	253
A 31 de diciembre de 2021	347	1.388	451	253	2.439

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

17 inmovilizado inmaterial 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 operativas 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 operativas relevantes preparan y aprueban planes de negocio a tres años y el Consejo de Administración aprobó 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 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 la continuada incertidumbre sobre las implicaciones futuras del COVID-19 y de los entornos económicos y geopolíticos, incluyendo los flujos de efectivo actualizados previstos por la actividad desde 2023 y hasta finales de 2025. Para cada una de las UGE del Grupo, las principales hipótesis usadas en los cálculos del valor en uso son las siguientes:

Por ciento	2022				
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	IAG Loyalty
Margen operativo 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

Por ciento	2021				
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	IAG Loyalty
Margen operativo ¹	3-13	2-12	2-11	0-14	22-24
AKO proporcionados a 2019 ^{1,2}	75-103	77-100	97-119	84-115	n/a
Tasa de crecimiento a largo plazo	1,9	1,7	1,6	1,7	1,6
Tasa de descuento antes de impuestos	11,8	11,4	11,1	10,1	12,0

1 Los AKO proporcionados a 2019 y el margen operativo se expresan como una media ponderada derivada del modelo de flujos de efectivo descontados multiescenario.

2 En periodos anteriores, el Grupo aplicó como hipótesis principal el crecimiento medio anual de los AKO. A la vista del impacto del COVID-19, el Grupo ha presentado 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
2022	867	809	780	780
2021	690	673	659	659

Los AKO previstos reflejan el rango de AKO como porcentaje de los AKO finales de 2019 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 (nota 4). Los planes de red de las aerolíneas 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. El cálculo de la tasa de descuento está basado en las circunstancias de la industria aérea, el Grupo y la UGE. Se obtiene a partir del coste medio ponderado del capital (*weighted average cost of capital*, WACC). El WACC tiene en cuenta tanto la deuda como el capital a disposición de las aerolíneas. El coste del capital se obtiene de la rentabilidad sobre la inversión que se espera que obtengan los inversores de aerolíneas 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.

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. Las previsiones de flujos de efectivo recogen estos incrementos de precios después de tener en cuenta el nivel de derivados de combustible con que cuenta el Grupo, con sus correspondientes precios.

Como se ha detallado anteriormente, el Grupo ajusta el último año de los planes de negocio trienales para incorporar los impactos a medio plazo del cambio climático de la estrategia climática Flightpath Net Zero del Grupo. 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 2.275 euros por tonelada métrica; (ii) un impuesto sobre el queroseno de 325 euros por tonelada métrica en todos los vuelos dentro de la UE; (iii) para los costes del carbono, precios de 130 euros, 130 euros, 175 euros y 25 euros para los derechos ETS de la UE, los derechos ETS de Suiza, los

derechos ETS del Reino Unido y los derechos CORSIA, respectivamente, por tonelada de equivalentes de CO₂ emitida; y (iv) la eliminación de todos los derechos ETS y CORSIA gratuitos.

Resumen de los resultados

A 31 de diciembre de 2022, 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 operativo de 2 puntos porcentuales cada año, de los AKO de 5 puntos porcentuales cada año, 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, cambiar la ponderación de la Hipótesis de referencia y de la Hipótesis pesimista para que la ponderación sea del 100% hacia la Hipótesis pesimista, y un aumento del precio del combustible (tanto combustible de aviación como combustible SAF) del 45% 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 15.432 millones de euros, 3.213 millones de euros, 1.606 millones de euros y 1.407 millones de euros respectivamente, los importes recuperables estarían por debajo de los valores contables si se emplearan posibles cambios razonables, durante el periodo cubierto por las previsiones, de las 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 22% sin recuperación del coste; y (ii) si el precio del combustible hubiera sido un 27% 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 20% sin recuperación del coste; y (ii) si el precio del combustible hubiera sido un 27% 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 15% sin recuperación del coste; y (ii) si el precio del combustible hubiera sido un 20% mayor sin recuperación del coste; y
- *Aer Lingus*: (i) si los AKO hubieran sido un 5% más bajos en combinación con un aumento en el precio del combustible del 7% sin recuperación del coste; y (ii) si el precio del combustible hubiera sido un 14% 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 British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus y para todos los posibles cambios razonables que podrían sufrir las hipótesis clave aplicadas a la UGE de IAG Loyalty no surge ningún deterioro.

18 Inversiones

a Inversiones en empresas filiales

Las principales empresas filiales del Grupo a 31 de diciembre de 2022 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 los socios externos a 31 de diciembre de 2022 es de 6 millones de euros (2021: 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	2022	2021
Total activo	148	115
Total pasivo	(104)	(85)
Ingresos	89	64
Beneficio del ejercicio	5	2

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

Millones de euros	2022	2021
Al inicio del ejercicio	40	29
Altas	-	9
Participación en beneficios retenidos	5	2
Dividendos recibidos	(2)	(1)
Movimientos por cambio de divisas	-	1
	43	40

A 31 de diciembre de 2022, 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 2022 y a 31 de diciembre de 2021, 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.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

19 Otras inversiones en patrimonio

Otras inversiones en patrimonio comprenden lo siguiente:

Millones de euros	2022	2021
Valores no cotizados	55	31
	55	31

El cargo relacionado con Otras inversiones en patrimonio fue de 3 millones de euros (2021: cero 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"). El préstamo se contabilizó a valor razonable con cambios en la Cuenta de resultados y se registró en Otros activos financieros no corrientes.

A la hora de determinar el valor razonable del acuerdo de financiación, el Grupo utilizó el enfoque del beneficio generado, por el cual el acuerdo de financiación se valoró usando datos de mercado observables para determinar un tipo de interés que un participante en el mercado demandaría para conceder un préstamo por el mismo plazo e importe. Después, se utilizó este tipo de interés para descontar los flujos de efectivo contractuales existentes y así obtener el valor razonable.

El 16 de agosto de 2022, el Grupo ejerció su opción de canje con Globalia y trasladó este activo financiero no corriente a Otras inversiones en instrumentos de patrimonio.

Inmediatamente antes de ejercer la opción de canje, el valor razonable del Otro activo financiero no corriente era de 65 millones de euros, lo que supone un descenso desde el inicio de 35 millones de euros que se ha registrado en el epígrafe Variación neta en el valor razonable de instrumentos financieros en la Cuenta de resultados (véase nota 9c).

El Grupo determinó el valor razonable de la inversión en Air Europa Holdings 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. Los resultados de estos enfoques de valoración se tradujeron en un valor razonable de 22 millones de euros, lo que representa una diferencia de 43 millones de euros frente al valor razonable del Otro activo financiero no corriente antes de ejercer la opción. Esta pérdida, que procede de la baja contable del préstamo concedido a Globalia anterior al reconocimiento de la inversión en Air Europa Holdings, se ha registrado en el epígrafe Variación neta en el valor razonable de instrumentos financieros de la Cuenta de resultados (véase la nota 9c).

A 31 de diciembre de 2022, el valor razonable de la inversión en Air Europa Holdings era de 24 millones de euros, lo que representa un incremento de 2 millones de euros desde el 16 de agosto de 2022, que se ha registrado en Otro resultado global.

20 Deudores comerciales y otros deudores

Millones de euros	2022	2021
Importes con vencimiento inferior a un año		
Deudores comerciales	1.444	850
Provisión para pérdidas crediticias previstas	(114)	(115)
Deudores comerciales netos	1.330	735
Pagos anticipados e ingresos devengados	870	764
Otros deudores no comerciales	356	196
Otros deudores corrientes	1.226	960
Importes con vencimiento superior a un año		
Pagos anticipados e ingresos devengados	337	248
Otros deudores no comerciales	25	2
Otros deudores comerciales con vencimiento superior a un año	362	250

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

Millones de euros	2022	2021
Al inicio del ejercicio	115	125
Provisión durante el ejercicio	10	8
Reversión durante el ejercicio	(1)	(11)
Cuentas por cobrar canceladas durante el ejercicio	(9)	(10)
Movimientos por cambio de divisas	(1)	3
	114	115

Los deudores comerciales en general no devengan intereses y su periodo medio de cobro es de 30 días (2021: 30 días).

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

A 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

A 31 de diciembre de 2021

Millones de euros	Corriente	<30 días	30-180 días	180-365 días	> 365 días
Deudores comerciales	498	132	94	10	116
Pérdidas crediticias previstas	0,2%	0,1%	1,1%	20,0%	95,7%
Provisiones por pérdidas crediticias previstas	1	-	1	2	111

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

Millones de euros	2022	2021
Efectivo en bancos y en caja	3.286	2.569
Depósitos a corto plazo con vencimiento inferior a tres meses	5.910	5.323
Efectivo y activos líquidos equivalentes	9.196	7.892
Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	403	51
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	9.599	7.943

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 2022, el Grupo no tenía descubiertos bancarios (2021: 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 2022, Aer Lingus tenía 33 millones de euros de efectivo restringido (2021: 35 millones de euros) en depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses, para obligaciones relacionadas con empleados.

a Deuda neta

El detalle de los movimientos en deuda neta se muestra a continuación:

Millones de euros	Saldo a 1 de enero de 2022	Flujos de efectivo	Diferencias de cambio	Nuevos arrendamientos y modificaciones	Otras partidas	Saldo a 31 de diciembre de 2022
Préstamos bancarios, otros préstamos 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

Millones de euros	Saldo a 1 de enero de 2021	Flujos de efectivo	Diferencias de cambio	Nuevos arrendamientos y modificaciones	Otras partidas	Saldo a 31 de diciembre de 2021
Préstamos bancarios, otros préstamos y pasivos por financiación de activos	5.655	4.033	261	-	24	9.973
Pasivos por arrendamientos	10.024	(1.481)	559	518	17	9.637
Efectivo y activos líquidos equivalentes	(5.774)	(1.913)	(205)	-	-	(7.892)
Depósitos remunerados a corto plazo	(143)	91	1	-	-	(51)
	9.762	730	616	518	41	11.667

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN
Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

22 Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar

Millones de euros	2022	2021
Acreedores comerciales ¹	2.969	2.068
Otros acreedores	1.244	898
Otros impuestos y seguridad social	228	176
Devengos e ingresos anticipados	768	570
	5.209	3.712

1 La partida de acreedores comerciales comprende 48 millones de euros (2021: 89 millones de euros) debido a proveedores que se han adherido a programas de financiación de cadenas de suministro ofrecidos por varias entidades financieras asociadas. En virtud de estos programas, se ofrecen una o ambas de las siguientes opciones: (i) para cada una de sus facturas, los proveedores pueden 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 indica a la entidad financiera asociada que pague al proveedor de acuerdo con los plazos acordados y el Grupo formaliza 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 evalúa el sistema mediante indicadores para determinar si los pasivos que los proveedores han traspasado a las entidades financieras asociadas en el marco de los programas de financiación de cadenas de suministro siguen cumpliendo la definición de acreedores comerciales o deberían clasificarse como préstamos. Los flujos de efectivo derivados de estos acuerdos se registran 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 reúnen los requisitos para ser considerados acreedores comerciales o préstamos.

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 21a.

Periodo medio de pago a proveedores – Compañías españolas del Grupo

Días	2022	2021
Periodo medio de pago a proveedores	34	34
Ratio de operaciones pagadas	33	32
Ratio de operaciones pendientes de pago	53	78

Millones de euros	2022	2021
Total pagos realizados	6.676	3.945
Total pagos pendientes	264	147

Información sobre las facturas pagadas en un periodo inferior al máximo establecido en la normativa de morosidad – Compañías españolas del Grupo

	2022	2021
Volumen monetario pagado (millones de euros)	5.111	2.623
Porcentaje que supone sobre el total monetario de pagos a los proveedores	77%	71%
Número de facturas pagadas (miles)	110	63
Porcentaje sobre el número total de facturas pagadas a proveedores	48%	48%

23 Ingresos diferidos por venta de billetes

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}	(780)	(19.708)	(20.488)
Cambios en los supuestos	(21)	-	(21)
Cargo 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^{5, 6}	2.630	5.014	7.644
Análisis:			
Corrientes	2.304	5.014	7.318
No corrientes	326	-	326
	2.630	5.014	7.644

Millones de euros	Programas de fidelización de clientes	Ventas anticipadas	Total
Saldo a 1 de enero de 2021	2.725	2.405	5.130
Efectivo recibido de clientes ¹	-	7.689	7.689
Ingresos reconocidos en la Cuenta de resultados ^{2, 3}	(524)	(6.518)	(7.042)
Cargo financiero reconocido en la Cuenta de resultados	37	-	37
Emisión de puntos de fidelización a clientes ⁴	407	40	447
Movimientos por cambio de divisa	175	116	291
Saldo a 31 de diciembre de 2021 ^{5, 6}	2.820	3.732	6.552
Análisis:			
Corrientes	2.429	3.732	6.161
No corrientes	391	-	391
	2.820	3.732	6.552

1 El efectivo recibido de clientes se presenta neto de reembolsos.

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

3 Dentro de los ingresos reconocidos en la Cuenta de resultados en 2022 se reconoce una cantidad de 2.183 millones de euros previamente registrada como ingresos diferidos a 1 de enero de 2022 (reconocidos durante 2021 y previamente registrados como ingresos diferidos a 1 de enero de 2021: 780 millones de euros).

4 Dentro de la emisión de puntos de fidelización a clientes a 31 de diciembre de 2022 se incluye un importe de 82 millones de euros (31 de diciembre de 2021: 40 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 Dentro de los Ingresos diferidos por venta de billetes a 31 de diciembre de 2022 se incluye un importe de 911 millones de euros (31 de diciembre de 2021: 1.400 millones de euros) asociado a los bonos no canjeados (incluidos los impuestos asociados).

6 En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022, el Grupo reconoció 266 millones de euros (2021: 154 millones de euros) dentro de Otros ingresos relacionados con obligaciones de prestación asociadas a servicios de marca y marketing reconocidos en la emisión de Avios para socios aéreos y no aéreos.

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 326 millones de euros a 31 de diciembre de 2022. De este importe, se prevé reconocer 317 millones de euros como ingresos en un periodo de entre 1 y 5 años después de la fecha del balance y 9 millones de euros posteriormente.

Los ingresos diferidos relacionados con programas de fidelización de clientes consisten principalmente en ingresos imputados 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 del futuro.

Los ingresos diferidos relacionados con ventas anticipadas están formados por ingresos imputados a billetes de avión que se utilizarán para viajar en el futuro. Generalmente, estos billetes caducan 12 meses después de la fecha prevista de viaje si no se utilizan dentro de ese periodo de tiempo, sin embargo, debido a las importantes perturbaciones provocadas por la pandemia de COVID-19 durante 2020 y 2021, el Grupo amplió el periodo de caducidad hasta 24 meses después de la fecha prevista de viaje, dependiendo de la compañía operadora. A lo largo de 2022, con la importante reducción de las perturbaciones causadas por el COVID-19, los billetes de viaje flexibles ahora vencen habitualmente en los 12 meses posteriores a la fecha planeada del viaje. Además, las graves perturbaciones provocadas por la pandemia de COVID-19 provocaron un gran número de cancelaciones de vuelos durante 2020 y 2021 que dieron derecho a los clientes a un reembolso o a la emisión de un bono canjeable en el futuro.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

24 Otros pasivos a largo plazo

Millones de euros	2022	2021
Acreeedores comerciales no corrientes	147	121
Devengos e ingresos diferidos	53	87
	200	208

25 Deudas a largo plazo

a Deudas totales

Millones de euros	2022			2021		
	Corrientes	No corrientes	Total	Corrientes	No corrientes	Total
Préstamos bancarios y otros	822	5.724	6.546	761	6.724	7.485
Pasivos por financiación de activos	255	3.564	3.819	171	2.244	2.415
Pasivos por arrendamientos	1.766	7.853	9.619	1.521	8.116	9.637
Otros pasivos por financiación ¹	-	-	-	73	-	73
Deudas financieras remuneradas	2.843	17.141	19.984	2.526	17.084	19.610

1 Dentro de Otros pasivos por financiación reconocidos en 2021 se incluían acuerdos de venta y recompra en relación con derechos de emisión y representan el importe que el Grupo compró a lo largo de 2022.

Existen deudas a largo plazo del Grupo por importe de 3.962 millones de euros (31 de diciembre de 2021: 2.434 millones de euros) garantizadas por activos de flota en propiedad con un valor neto contable de 3.931 millones de euros (31 de diciembre de 2021: 2.938 millones de euros). Los pasivos por financiación de activos están garantizados en todos los casos por las aeronaves o el otro inmovilizado material asociado.

b Préstamos bancarios y otros

Millones de euros	2022	2021
Préstamo a tipo variable en libras esterlinas garantizado por <i>UK Export Finance</i> (UKEF) ¹	2.315	2.358
Préstamos a tipo variable garantizados por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) ²	1.070	1.095
700 millones de euros de bonos no garantizados a tipo fijo del 3,75% con vencimiento en 2029 ³	717	710
825 millones de euros de bonos convertibles a tipo fijo del 1,125% con vencimiento en 2028 ⁴	605	757
500 millones de euros de bonos no garantizados a tipo fijo del 2,75% con vencimiento en 2025 ⁵	509	508
500 millones de euros de bonos a tipo fijo del 0,50% con vencimiento en 2023 ⁵	501	499
500 millones de euros de bonos a tipo fijo del 1,50% con vencimiento en 2027 ⁵	499	498
Préstamos hipotecarios en euros a tipo variable garantizados por aeronaves ⁶	143	171
Préstamo hipotecario no garantizado en dólares estadounidenses a tipo fijo ⁷	71	85
Bonos a tipo fijo no garantizados ⁸	56	138
Acuerdo de financiación con el <i>Ireland Strategic Investment Fund</i> (ISIF) ⁹	50	149
Préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) ¹⁰	10	15
500 millones de euros de bonos convertibles a tipo fijo del 0,625% con vencimiento en 2022 ¹¹	-	491
Préstamos hipotecarios en yuanes chinos garantizados por aeronaves a tipo fijo ¹²	-	11
	6.546	7.485
Menos: cuotas corrientes adeudadas por préstamos bancarios y otros	(822)	(761)
	5.724	6.724

1 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 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 UKEF. A 31 de diciembre de 2022 no se habían realizado disposiciones del préstamo adicional. El préstamo contiene una serie de condiciones no financieras que protegen la posición de los bancos involucrados, incluyendo restricciones a la distribución de efectivo al resto de las compañías de IAG.

2 El 30 de abril de 2020, Iberia y Vueling formalizaron préstamos sindicados a tipo variable por importe de 750 millones de euros y 260 millones de euros, respectivamente. Estas líneas de crédito se amortizarán entre 2023 y 2026. El ICO de España avala el 70% del importe de los préstamos. Los préstamos incorporan varias cláusulas no financieras para proteger la posición de los bancos participantes, como restricciones a las transferencias de efectivo al resto de compañías de IAG.

3 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.

4 Un bono sénior no garantizado convertible en acciones ordinarias de IAG emitido por el Grupo el 11 de mayo de 2021; 825 millones de euros a tipo fijo del 1,125% generando unos fondos netos de 818 millones de euros y con vencimiento en 2028. El Grupo mantiene una opción para reembolsar el bono convertible al importe del principal, junto con los intereses devengados, no antes de los dos años anteriores a la fecha del vencimiento final. Los bonos otorgan protección frente al pago de dividendos y comprenden un total de 244.850.715 opciones al inicio y a 31 de diciembre de 2022 y de 2021 para convertir los títulos en acciones ordinarias de IAG. El Grupo también dispone de una opción para reembolsar el bono convertible en efectivo, en su totalidad o en parte, en el caso de que los titulares ejerciten su derecho a convertir el bono en acciones ordinarias de IAG. A continuación se ofrecen más detalles.

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

6 Los préstamos hipotecarios en euros a tipo variable están garantizados por aeronaves específicas en propiedad del Grupo y devengan intereses a tipos entre el 2,1% y el 3,6%. Los préstamos son reembolsables entre 2024 y 2027.

- 7 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 2023 y 2026.
- 8 Un total de 200 millones de euros de bonos no garantizados a tipos fijos entre el 3,75% y el 4,93% con vencimientos entre 2023 y 2027.
- 9 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, Aer Lingus reembolsó de forma anticipada 100 millones de euros de la línea de financiación con el ISIF, de manera que estos 100 millones de euros 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 2022, 300 millones de euros de estas líneas de financiación no dispuestas permanecían disponibles.
- 10 Los préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) devengan interés del 0% y son reembolsables entre 2023 y 2028.
- 11 El bono sénior no garantizado convertible en acciones ordinarias de IAG y emitido por el Grupo en noviembre de 2015 de 500 millones de euros a tipo fijo del 0,625% generó unos fondos netos de 494 millones de euros y venció en 2022. El Grupo mantenía una opción para reembolsar el bono convertible al importe del principal, junto con los intereses devengados, no antes de los dos años anteriores a la fecha de vencimiento final. El Grupo reembolsó el bono al vencimiento en noviembre de 2022, sin conversión a acciones ordinarias.
- 12 Los préstamos hipotecarios en yuanes chinos a tipo fijo garantizados por aeronaves específicas en propiedad del Grupo se reembolsaron en el cuarto trimestre de 2022.

Además, el 23 de marzo de 2021, el Grupo formalizó una línea de crédito renovable garantizada a tres años en 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 importe disponible a través de esta línea de crédito es de 1.755 millones de dólares estadounidenses. A 31 de diciembre de 2022, no se habían realizado disposiciones de esta línea de crédito (2021: 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 por un conjunto específico de derechos de aterrizaje y aeronaves en las respectivas compañías operadoras.

Detalles sobre el bono convertible con vencimiento en 2028

El bono convertible de 825 millones de euros emitido en 2021 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 2022 para convertir los títulos en acciones ordinarias de IAG. 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. 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.

Los bonos convertibles se registran a su valor razonable, que a 31 de diciembre de 2022 ascendía a 605 millones de euros (2021: 756 millones de euros), lo que constituye un descenso de 151 millones de euros desde el 1 de enero de 2022. De este descenso, el cargo incluido en Otro resultado global relacionado con el riesgo crediticio de los bonos convertibles fue de 8 millones de euros y el crédito reconocido en Gastos financieros en la Cuenta de resultados atribuible a los cambios en las condiciones de mercado fue de 159 millones de euros.

Operaciones con entidades no consolidadas

El 12 de abril de 2022, el Grupo formalizó una estructura de financiación de activos con la que se financiaron cinco aeronaves. Estas operaciones vencen entre 2032 y 2036. Este acuerdo se instrumentó a través de un fondo estructurado no consolidado que, a su vez, emitió los *Pass Through Certificates, Series 2022-1* de Iberia, denominados comúnmente *Enhanced Equipment Trust Certificates* (EETC). Con esta operación, el Grupo reconoció unos Pasivos por financiación de activos por valor de 680 millones de euros.

El 21 de octubre de 2022, el Grupo formalizó una estructura de financiación de activos con la que se financiaron cuatro aeronaves. Estas operaciones vencen entre 2032 y 2036. Este acuerdo se instrumentó a través de un fondo estructurado no consolidado que, a su vez, emitió los *Pass Through Certificates, Series 2022-1* de British Airways. Con esta operación, el Grupo reconoció unos Pasivos por financiación de activos por valor de 159 millones de euros.

En julio de 2021, el Grupo formalizó una estructura de financiación de activos en virtud de la cual se financiaron siete aeronaves. Estas operaciones tienen un vencimiento entre 2031 y 2035. Este acuerdo se instrumentó a través de un fondo estructurado no consolidado que a su vez emitió los *Pass Through Certificates, Series 2021-1* de British Airways. Con esta operación, el Grupo reconoció 204 millones de euros de Pasivos por financiación de activos.

En el cuarto trimestre de 2020, el Grupo formalizó una estructura de financiación de activos en virtud de la cual se financiaron nueve aeronaves. Estas operaciones tienen un vencimiento entre 2028 y 2032. Este acuerdo se instrumentó a través de un fondo estructurado no consolidado que a su vez emitió los *Pass Through Certificates, Series 2020-1* de British Airways. Con esta operación, el Grupo reconoció 472 millones de euros de Pasivos por financiación de activos.

En el tercer trimestre de 2019, el Grupo formalizó una estructura de financiación de activos en virtud de la cual se financiaron ocho aeronaves. Estas operaciones tienen un vencimiento entre 2029 y 2034. Este acuerdo se instrumentó a través de un fondo estructurado no consolidado que a su vez emitió los *Pass Through Certificates, Series 2019-1* de British Airways. Con esta operación, el Grupo reconoció 725 millones de euros de Pasivos por financiación de activos.

A 31 de diciembre de 2022, los Pasivos por financiación de activos incluyen importes acumulados de 2.983 millones de euros (2021: 1.489 millones de euros) y los activos asociados reconocidos en Inmovilizado material incluyen unos importes acumulados de 3.400 millones de euros (2021: 3.029 millones de euros) relacionados con las operaciones con entidades estructuradas no consolidadas que emitieron los EETC.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN
Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

25 Deudas a largo plazo continuación

c 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	Pasivos por arrendamientos	Derivados para mitigar la volatilidad de los pasivos financieros	Total
Saldo a 1 de enero de 2022	9.973	9.637	(136)	19.474
Fondos procedentes de préstamos	1.436	-	-	1.436
Amortización de préstamos	(1.050)	-	-	(1.050)
Amortización de pasivos por arrendamientos	-	(1.455)	-	(1.455)
Liquidación de instrumentos financieros derivados ¹	-	-	1.029	1.029
Total cambios por flujos de efectivo de financiación	386	(1.455)	1.029	(40)
Intereses pagados	(334)	(422)	-	(756)
Gasto por intereses	377	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	10.365	9.619	(71)	19.913

Millones de euros	Préstamos bancarios, otros préstamos y pasivos por financiación de activos	Pasivos por arrendamientos	Derivados para mitigar la volatilidad de los pasivos financieros	Total
Saldo a 1 de enero de 2021	5.655	10.024	429	16.108
Fondos procedentes de préstamos	4.817	-	-	4.817
Amortización de préstamos	(784)	-	-	(784)
Amortización de pasivos por arrendamientos	-	(1.481)	-	(1.481)
Liquidación de instrumentos financieros derivados ¹	-	-	(268)	(268)
Total cambios por flujos de efectivo de financiación	4.033	(1.481)	(268)	2.284
Intereses pagados	(212)	(367)	(26)	(605)
Gasto por intereses	307	393	-	700
Nuevos arrendamientos y modificaciones de arrendamientos	-	518	-	518
Movimientos en el valor razonable	(69)	-	(286)	(355)
Otros movimientos distintos de efectivo	(2)	(9)	15	4
Movimientos por cambio de divisas	261	559	-	820
Saldo a 31 de diciembre de 2021	9.973	9.637	(136)	19.474

¹ La ganancia de 1.036 millones de euros (2021: pérdida de 268 millones de euros) asociada a los derivados no designados en relaciones de cobertura y registrada en Flujos de efectivo netos de las actividades de financiación en el Estado de flujos de efectivo, y una pérdida de 7 millones de euros (2021: cero euros) asociada a los derivados de tipos de interés designados en relaciones de cobertura y registrada en Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación.

d Total préstamos, pasivos por financiación de activos, otros pasivos por financiación y pasivos por arrendamientos

Millones	2022	2021
Préstamos		
Bancos:		
Dólares estadounidenses	\$75	\$98
Euros	€1.273	€1.430
Libras esterlinas	£2.026	£2.003
Yuanes chinos	-	CNY 78
	€3.659	€3.883
Bonos a tipo fijo:		
Euros	€2.887	€3.602
	€2.887	€3.602
Pasivos por financiación de activos		
Dólares estadounidenses	\$3.285	\$2.192
Euros	€542	€408
Yenes japoneses	¥25.748	¥8.226
	€3.819	€2.415
Otros pasivos por financiación		
Euros	-	€73
	-	€73
Pasivos por arrendamientos		
Dólares estadounidenses	\$7.621	\$7.709
Euros	€1.239	€1.547
Yenes japoneses	¥71.994	¥75.450
Libras esterlinas	£620	£569
	€9.619	€9.637
Total deudas financieras remuneradas	€19.984	€19.610

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

26 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 ¹	Otras provisiones	Total
Valor neto contable a 1 de enero de 2022 ¹	1.832	274	720	90	9	74	2.999
Provisiones registradas durante el ejercicio	596	14	74	47	134	31	896
Reclasificaciones	(15)	-	-	-	-	-	(15)
Utilizadas durante el ejercicio	(167)	(81)	(32)	(2)	(10)	(31)	(323)
Reversión de importes no utilizados	(42)	(12)	(24)	(45)	-	(14)	(137)
Actualización de descuento	38	-	5	-	-	-	43
Revaluaciones	27	-	(69)	-	-	-	(42)
Movimientos por cambio de divisas	131	(1)	(1)	(1)	(1)	-	127
Valor neto contable a 31 de diciembre de 2022	2.400	194	673	89	132	60	3.548
Desglose:							
Corrientes	508	112	70	66	132	8	896
No corrientes	1.892	82	603	23	-	52	2.652
	2.400	194	673	89	132	60	3.548

1 Durante 2021 el Grupo separó las Provisiones para ETS de Otras provisiones. Como consecuencia de este cambio, se registraron 9 millones de euros dentro de Provisiones para ETS a 1 de enero de 2022. No hubo cambio neto en el total de provisiones.

Provisiones para grandes reparaciones

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

Dentro de la reversión de importes no utilizados de las provisiones para grandes reparaciones se incluye un importe de 7 millones de euros relacionado con la reversión de las provisiones por contratos de arrendamiento, que representan la estimación de los costes para cumplir con las condiciones de entrega asociadas con las aeronaves arrendadas que fueron paradas permanentemente y sufrieron un deterioro durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2020 y que, subsecuentemente, se han puesto de nuevo en funcionamiento con la consiguiente reversión del deterioro durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022.

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 a corto o largo plazo, 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 2022, 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 7 años.

A 31 de diciembre de 2022, 185 millones de euros de esta provisión estaban relacionados con programas de despidos colectivos (2021: 270 millones de euros).

Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados

Esta provisión incluye indemnizaciones por despido para empleados bajo varios acuerdos contractuales.

El Grupo reconoce una provisión relacionada con la tripulación de vuelo (tanto pilotos como tripulación de cabina) que el Grupo espera que siga empleada alcanzados los 60 años de edad, en cuyo momento los empleados tendrán la opción de continuar su empleo a jornada completa, mantenerse en reserva conservando su relación laboral hasta que llega a la edad legal de jubilación (a los que se refiere como 'en activo') o alternatively acceder a la jubilación anticipada (a quienes se refiere como 'inactivos'). 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 decidan estar en inactivo, el Grupo estima varios supuestos, incluidos, pero no limitados a: (i) el crecimiento salarial e 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 (iv) la rotación del personal.

La provisión fue reevaluada a 31 de diciembre de 2022 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 3,72% para empleados en activo y del 3,50% para empleados inactivos (2021: índice iBoxx del 0,91% y 0,00%, respectivamente), las tablas de mortalidad PERM/F-2000P y asumiendo incrementos salariales contractuales de hasta el 6,1% en 2023 y el 2,0% en 2024, y un 2,0% al año en adelante derivado de incrementos en el Índice de Precios al Consumo (IPC). A 31 de diciembre de 2022, un total de 4.827 tripulantes de vuelo contaban con la posibilidad de optar por esta decisión una vez alcanzasen los 60 años (31 de diciembre de 2021: 4.533). A 31 de diciembre de 2022, un total de 426 empleados habían alcanzado los 60 años y optado por pasar a la inactividad (31 de diciembre de 2021: 333). Además, a 31 de diciembre de 2022 la duración media de empleo de los tripulantes de cabina que reunían los requisitos era de 18 años (31 de diciembre de 2021: 20 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 611 millones de euros a 31 de diciembre de 2022 (2021: 644 millones de euros).

Provisiones para demandas judiciales y disputas contractuales

Provisiones para demandas judiciales y disputas contractuales incluye:

- 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 de 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 del Reino Unido, de Suiza y de la UE y que se liquidan en el ejercicio posterior a la fecha de cierre. Véase la nota 4 para más información.

27 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 de divisas del Grupo a una posible variación razonable del precio del combustible, basada en la volatilidad de mercado actual, permaneciendo constantes otras variables, sobre el resultado 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 años finalizados el 31 de diciembre de 2022 y de 2021.

2022			2021		
Subida/(descenso) en el precio del combustible %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/(descenso) en el precio del combustible %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros
45	-	1.402	30	-	834
(45)	-	(1.200)	(30)	-	(520)

¹ El análisis de sensibilidad del patrimonio neto excluye los importes de sensibilidad reconocidos en el resultado antes de impuestos.

Durante el 2022, a raíz de una recuperación sustancial de los precios del petróleo y del combustible de aviación, que continúa viéndose afectado por los eventos geopolíticos en Ucrania, el valor razonable de estos activos netos por instrumentos derivados era de 87 millones de euros a 31 de diciembre de 2022, lo que representa una disminución de 201 millones de euros desde el 1 de enero de 2022.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

27 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero continuación

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 del Grupo (el euro). Las divisas en las que están denominadas esas transacciones son principalmente el dólar estadounidense y la libra esterlina. 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 resultado 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 de divisa extranjera (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 años finalizados el 31 de diciembre de 2022 y de 2021.

	Subida/ (descenso) del tipo del dólar estadounidense %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo de la libra esterlina %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo del yen japonés %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros
2022	20 (20)	904 (922)	1.299 (1.161)	20 (20)	(20) 18	241 (241)	20 (20)	(58) 58	(70) 70
2021	10 (10)	255 (260)	523 (481)	10 (10)	(10) 10	134 (134)	10 (10)	(17) 17	(41) 41

1 El análisis de sensibilidad del patrimonio neto excluye los importes de sensibilidad reconocidos en el resultado antes de impuestos.

A 31 de diciembre de 2022, el valor razonable de los activos netos de instrumentos derivados denominados en moneda extranjera era de 108 millones de euros, lo que representa una disminución de 77 millones de euros, desde el 1 de enero de 2022. Estos comprenden tanto los derivados designados como de cobertura como los derivados que inicialmente no se designaron como 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 (Cargos)/créditos netos por conversión de moneda extranjera.

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, basada en la volatilidad de mercado actual, sobre el resultado 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 años finalizados el 31 de diciembre de 2022 y de 2021.

	Subida/ (descenso) del tipo de interés estadounidense Puntos básicos	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo de interés europeo Puntos básicos	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo de interés en libras esterlinas Puntos básicos	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros
2022	150 (150)	- -	6 (7)	150 (150)	5 (4)	17 (17)	150 (150)	(35) 35	- -
2021	50 (50)	- -	- -	50 (50)	3 (3)	10 (9)	50 (50)	(2) 2	- -

1 El análisis de sensibilidad del patrimonio neto excluye los importes de sensibilidad reconocidos en el resultado antes de impuestos.

Para más información sobre cómo gestiona el Grupo la reforma de los tipos de interés de referencia, véase la nota 27i.

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 únicamente operaciones 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 cargos 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 operativa. 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 2022, 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	
	2022	2021
Reino Unido	51%	44%
España	1%	-
Irlanda	20%	18%
Resto de la zona euro	27%	34%
Resto del mundo	1%	4%

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 2022, el Grupo tenía líneas de descubierto no utilizadas por valor de 53 millones de euros (2021: 53 millones de euros).

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

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	€300	300
Línea de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento en marzo de 2025	\$1.755	1.654
Línea de crédito en libras esterlinas con vencimiento en noviembre de 2025	£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 ²	\$386	364
Línea de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento en abril de 2023 ²	\$273	257
Líneas de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento entre octubre de 2023 y marzo de 2024 ³	\$525	495
		1.116
Millones	2021	
	Divisa	Equivalencia en euros
<i>Líneas de crédito generales¹</i>		
Líneas de crédito en euros con vencimiento entre enero y julio de 2022	€27	27
Líneas de crédito en euros con vencimiento en marzo de 2023	€60	60
Línea de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento en mayo de 2022	\$50	44
Línea de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento en marzo de 2024	\$1.755	1.556
Línea de crédito en libras esterlinas con vencimiento en noviembre de 2025	£1.000	1.177
		2.864
<i>Líneas de crédito para compromisos de aeronaves</i>		
Línea de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento en septiembre de 2022 ²	\$635	563
Líneas de crédito en dólares estadounidenses con vencimiento en marzo de 2024 ³	\$635	563
		1.126

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 Las líneas de crédito para aeronaves con vencimiento en 2023 están disponibles para ciertos compromisos de entrega de aeronaves.

3 Las líneas de crédito para aeronaves con vencimiento entre octubre de 2023 y marzo de 2024 (2021: vencimiento en marzo de 2024) están disponibles para ciertos compromisos de entrega de aeronaves y requieren de la provisión de un preaviso de tres meses por parte del Grupo a la contraparte acerca de su intención de hacer uso de las líneas de crédito.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

27 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 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 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)

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 2021
Deudas financieras remuneradas:						
Pasivos por financiación de activos	(122)	(116)	(230)	(678)	(1.714)	(2.860)
Pasivos por arrendamientos	(920)	(854)	(1.814)	(3.839)	(5.524)	(12.951)
Préstamos a tipo fijo	(151)	(529)	(578)	(690)	(2.094)	(4.042)
Préstamos a tipo variable	(129)	(285)	(428)	(3.368)	(16)	(4.226)
Otros pasivos por financiación	(73)	-	-	-	-	(73)
Acreedores y otras cuentas a pagar	(3.712)	-	(208)	-	-	(3.920)
Instrumentos financieros derivados (activos):						
Derivados de tipos de interés	-	1	2	3	-	6
Contratos de divisas	227	52	46	1	-	326
Derivados de combustible	157	129	48	-	-	334
Instrumentos financieros derivados (pasivos):						
Derivados de tipos de interés	(12)	(10)	(7)	(3)	-	(32)
Contratos de divisas	(67)	(38)	(33)	(6)	-	(144)
Derivados de combustible	(14)	(13)	(18)	-	-	(45)
A 31 de diciembre de 2021	(4.816)	(1.663)	(3.220)	(8.580)	(9.348)	(27.627)

g Compensación de activos y pasivos financieros

El Grupo realiza operaciones de derivados conforme a la documentación del *International Swaps and Derivatives Association* (ISDA). En general, estos contratos estipulan que los importes adeudados por cada contraparte en un mismo día en relación con todas las operaciones abiertas se suman en un único importe neto pagadero por una parte a la otra.

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

A 31 de diciembre de 2022

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	760	(34)	726	(5)	721
Pasivos financieros					
Pasivos financieros derivados	505	(34)	471	5	476

¹ El Grupo ha aportado efectivo y activos líquidos equivalentes como garantía en varios de sus pasivos financieros derivados. A 31 de diciembre de 2022, el Grupo ha reconocido cero euros en garantías (2021: cero euros) que se compensan mediante contratos de compensación en el balance y 5 millones de euros (2021: 30 millones de euros) no compensados en el Balance.

A 31 de diciembre de 2021

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	628	(8)	620	(30)	590
Pasivos financieros					
Pasivos financieros derivados	181	(8)	173	30	203

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 2022, la deuda neta / EBITDA antes de partidas excepcionales era de 3,1 veces (2021: menos 11,5 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.

i Gestión de la reforma de los tipos de interés de referencia y los riesgos asociados

Descripción general

A nivel global está llevándose a cabo una reforma de los tipos de interés de referencia, que incluye la sustitución de determinados tipos de interés interbancarios (IBOR) con tipos alternativos casi sin riesgo (proceso denominado "reforma de los IBOR"). El Grupo está expuesto a los IBOR en sus instrumentos financieros con fecha de vencimiento posterior al 31 de diciembre de 2022, que serán sustituidos o reformados en el marco de estas iniciativas para el conjunto del mercado. El Grupo prevé que la reforma de los IBOR afectará a su gestión de riesgos y su contabilidad de coberturas.

Durante 2020, el Grupo creó un grupo de trabajo y un plan de proyecto para la transición de los IBOR, liderado por el Departamento de Tesorería del Grupo. Este proyecto ha considerado y sigue considerando los cambios necesarios en los sistemas, los procesos, la gestión de riesgos y los modelos de valoración, además de gestionar las posibles implicaciones contables y fiscales. Durante el transcurso de 2022, el Grupo y sus contrapartes en instrumentos financieros han realizado la transición de la mayoría de dichos instrumentos a un tipo de referencia alternativo y con el fin de posibilitar dichas transiciones, se han puesto en marcha cambios en los sistemas, los procesos y los modelos. Los instrumentos financieros que no habían completado la transición a 31 de diciembre de 2022 son, en su mayoría, aquellos que poseen un componente de LIBOR en dólares estadounidenses, que no está previsto que se convierta a un tipo libre de riesgo alternativo hasta mediados de 2023, sujeto a nuevas consultas.

Las reformas aplicadas a la metodología del Tipo Europeo de Oferta Interbancaria (EURIBOR) para permitirle cumplir los criterios de un tipo sin riesgo se completaron en 2019. Así, el Grupo espera seguir utilizando los instrumentos financieros con un componente de EURIBOR sin tener que hacer la transición a un tipo de referencia alternativo.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

27 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero continuación**Instrumentos financieros derivados y no derivados y contabilidad de coberturas**

Aunque el Grupo ha traspasado varios de sus instrumentos financieros derivados y no derivados a un tipo de referencia alternativo, algunos instrumentos financieros derivados (*swaps* de tipos de interés) y no derivados siguen teniendo sus tramos de tipos variables indexados al LIBOR en dólares estadounidenses.

En los instrumentos financieros derivados, no existe incertidumbre alguna relacionada con la reforma de los IBOR a 31 de diciembre de 2022, ya que dichos instrumentos o bien vencen antes de la fecha de retirada del LIBOR en dólares estadounidenses o bien cuando el vencimiento es posterior a la fecha de retirada del LIBOR en dólares estadounidenses, la fecha de valoración final de dichos instrumentos es anterior a la fecha de retirada. Por lo tanto, el Grupo no tiene intención de realizar la transición de dichos instrumentos a un tipo de referencia alternativo y estos derivados siguen reconociéndose como instrumentos de cobertura en relaciones de cobertura, siendo la partida cubierta aquellos instrumentos financieros no derivados indexados al LIBOR en dólares estadounidenses.

Los instrumentos financieros no derivados están relacionados en su mayor parte con pasivos por arrendamientos con un componente de LIBOR en dólares estadounidenses. El Grupo mantiene dichos arrendamientos con un conjunto reducido de contrapartes para los que el Grupo espera realizar la transición a un tipo de referencia alternativo antes del 30 de junio de 2023.

La tabla que figura a continuación ofrece una perspectiva general de las exposiciones relacionadas con los IBOR a 31 de diciembre de 2022. Los instrumentos financieros no derivados se presentan según sus valores contables, mientras que los instrumentos financieros derivados se presentan según sus importes nominales.

Millones de euros	Instrumentos financieros no derivados - valor contable	Instrumentos financieros derivados - importe nominal
LIBOR en dólares estadounidenses	461	305

28 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 2022 y 31 de diciembre de 2021 por naturaleza y clasificación a efectos de medición:

A 31 de diciembre de 2022

Millones de euros	Activos 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 financieros	
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				Valor contable total por partida del Balance de situación
	Coste amortizado	Valor razonable en Otro resultado global	Valor razonable en la Cuenta de resultados	Pasivos no financieros	
Pasivos no corrientes					
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 y otras cuentas a pagar	4.898	-	-	311	5.209
Instrumentos financieros derivados	-	-	387	-	387

A 31 de diciembre de 2021

	Activos financieros				Valor contable total por partida del Balance de situación
Millones de euros	Coste amortizado	Valor razonable en Otro resultado global	Valor razonable en la Cuenta de resultados	Activos no financieros	
Activos no corrientes					
Otras inversiones en patrimonio	-	31	-	-	31
Instrumentos financieros derivados	-	-	77	-	77
Otros activos no corrientes	126	10	-	114	250
Activos corrientes					
Deudores comerciales	735	-	-	-	735
Otros activos corrientes	363	-	-	597	960
Instrumentos financieros derivados	-	-	543	-	543
Otros depósitos remunerados a corto plazo	51	-	-	-	51
Efectivo y activos líquidos equivalentes	7.892	-	-	-	7.892
	Pasivos financieros				Valor contable total por partida del Balance de situación
Millones de euros	Coste amortizado	Valor razonable en Otro resultado global	Valor razonable en la Cuenta de resultados	Pasivos no financieros	
Pasivos no corrientes					
Pasivos por arrendamientos	8.116	-	-	-	8.116
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	8.220	-	748	-	8.968
Instrumentos financieros derivados	-	-	47	-	47
Otros pasivos a largo plazo	132	-	-	76	208
Pasivos corrientes					
Pasivos por arrendamientos	1.521	-	-	-	1.521
Componente corriente de la deuda a largo plazo	996	-	9	-	1.005
Acreedores y otras cuentas a pagar	3.506	-	-	206	3.712
Instrumentos financieros derivados	-	-	126	-	126

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.

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 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 sobre la base del 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 sobre la base del 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.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

28 Instrumentos financieros continuación

El valor razonable de las deudas financieras remuneradas del Grupo, incluidos los arrendamientos, 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. 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 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 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:					
<i>Swaps</i> 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	-	386	-	386	386
Derivados de combustible ²	-	79	-	79	79

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 valores contables y los valores razonables de los activos y pasivos financieros del Grupo, a 31 de diciembre de 2021 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	-	-	31	31	31
Activos financieros derivados:					
Swaps de tipo de interés ¹	-	5	-	5	5
Contratos de divisas a plazo ¹	-	314	-	314	314
Derivados de combustible ¹	-	301	-	301	301
Pasivos financieros					
Deudas financieras remuneradas:					
Pasivos por financiación de activos	-	2.583	-	2.583	2.415
Préstamos a tipo fijo	3.492	265	-	3.757	3.863
Préstamos a tipo variable	-	3.622	-	3.622	3.622
Otros pasivos por financiación	-	73	-	73	73
Pasivos financieros derivados:					
Derivados de tipo de interés ²	-	31	-	31	31
Contratos de divisas a plazo ²	-	129	-	129	129
Derivados de combustible ²	-	13	-	13	13

1 La parte a corto plazo de los activos financieros derivados es de 543 millones de euros.

2 La parte a corto plazo de los pasivos financieros derivados es de 126 millones de euros.

El 15 de junio de 2022, el Grupo cerró un acuerdo de financiación con Globalia que se clasificó como activo financiero de Nivel 2. El 16 de agosto de 2022, el Grupo ejerció la opción de conversión que contemplaba el acuerdo de financiación, lo que dio lugar a la baja del activo financiero de Nivel 2 y al reconocimiento de la inversión en Air Europa Holdings en Otras inversiones en instrumentos de patrimonio, registrándola como un incremento de los activos financieros de Nivel 3. Para obtener más información, véase la nota 19. No se produjo ninguna otra transferencia entre niveles jerárquicos de valor razonable durante el ejercicio.

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	2022	2021
Saldo inicial del ejercicio	31	29
Alta de Air Europa Holdings	22	-
Altas - otros	2	2
Pérdidas reconocidas en la Cuenta de resultados	(2)	-
Ganancias reconocidas en Otro resultado global	2	-
Saldo final del ejercicio	55	31

Véase la nota 19 para más detalles acerca de la valoración de Air Europa Holdings.

d Coberturas

Coberturas de flujos de efectivo

A 31 de diciembre de 2022, 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 devuelve (generalmente, mediante cuotas a lo largo del periodo de vigencia del préstamo).

Los importes incluidos en el patrimonio neto se resumen a continuación:

(Ganancias)/pérdidas relacionadas con coberturas de flujos de efectivo incluidas en el patrimonio neto

Millones de euros	2022	2021
Amortizaciones de préstamos para cubrir ingresos futuros	87	98
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros ¹	(178)	25
Contratos de derivados sobre crudo, gasoil y queroseno ¹	(127)	(276)
Contratos de derivados para cubrir tipos de interés ¹	(46)	58
Instrumentos a los que ya no se aplica la contabilidad de coberturas ^{1,2}	213	247
	(51)	152
Cargo/(crédito) por impuesto diferido relacionado	20	(24)
Importe total incluido en patrimonio neto	(31)	128

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.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

28 Instrumentos financieros continuación

Los importes notacionales de instrumentos financieros significativos usados como instrumentos de cobertura de flujos de efectivo se detallan a continuación, incluyendo la presentación del ejercicio anterior modificada para reflejar la presentación del ejercicio actual:

Importes notacionales 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	1,04	(0,03) a 3,13	2.360	504	238	9	3.111

1 Los gastos incluyen tanto gastos operativos como gastos en inmovilizado.

2 Los importes notacionales 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.

Importes notacionales 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 2021
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros de dólares estadounidenses a libras esterlinas ¹	1,31	1,15 a 1,45	2.606	1.030	42	-	3.678
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros de dólares estadounidenses a euros ¹	1,18	1,08 a 1,32	1.632	735	26	-	2.393
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros de euros a libras esterlinas ¹	1,23	1,08 a 1,42	396	334	543	166	1.439
Contratos sobre el precio del combustible para cubrir los gastos de combustible futuros en dólares estadounidenses ²	649	395 a 737	2.386	826	-	-	3.212
Contratos de tipos de interés para cubrir gastos por intereses futuros ³	1,40	(0,03) to 3,13	3.099	1.080	738	60	4.977

1 Los gastos incluyen tanto gastos operativos como gastos en inmovilizado.

2 Los importes notacionales de los instrumentos de cobertura de precios de combustible representan 5,8 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.

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 reclasificados en el Balance de situación
	Ineficiencia ¹	Suspensión de la contabilidad de coberturas	Reciclados 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.

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2021 (Millones de euros)	Importes reconocidos en la Cuenta de resultados				Movimientos a valor razonable reconocidos en Otro resultado global ²	Importes reclasificados en el Balance de situación
	Ineficiencia ¹	Suspensión de la contabilidad de coberturas	Reciclados a la Cuenta de resultados	Total movimientos reconocidos		
Contratos de divisas para cubrir ingresos y gastos futuros	-	4	39	43	(178)	(24)
Contratos de derivados sobre crudo, gasoil y queroseno	(1)	73	88	160	(737)	-
Contratos de derivados para cubrir tipos de interés	-	-	(29)	(29)	21	-
Amortizaciones de préstamos para cubrir ingresos futuros	-	-	(15)	(15)	(120)	-
Instrumentos a los que ya no se aplica la contabilidad de coberturas	-	-	(54)	(54)	-	-
	(1)	77	29	105	(1.014)	(24)
Impuestos diferidos relacionados				(24)	166	3
Total movimientos reconocidos en la reserva para coberturas de flujos de efectivo				81	(848)	(21)

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.

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 informe o bien en la fecha de vencimiento del derivado, lo que ocurra antes, se exponen a continuación:

Millones de euros	2022	2021
Ganancias derivadas de la suspensión de la contabilidad de coberturas reconocidas en la Cuenta de resultados	(29)	(77)
Movimientos en el valor razonable, reconocidos posteriormente en la Cuenta de resultados	-	(82)
Efecto total de la suspensión de la contabilidad de coberturas en la Cuenta de resultados	(29)	(159)

El Grupo no cuenta con coberturas de valor razonable significativas a 31 de diciembre de 2022 y 2021.

29 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 2021: Acciones ordinarias de 0,10 euros cada una	4.971.476	497	7.770
A 31 de diciembre de 2022: Acciones ordinarias de 0,10 euros cada una	4.971.476	497	7.770

a Acciones propias

El balance de la autocartera se compone de acciones mantenidas de forma directa por el Grupo. Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022, el Grupo adquirió 15,0 millones de acciones al precio medio ponderado de 1,51 euros por acción, resultando en un total de 23 millones de euros, que se contabilizan como Acciones propias. Durante el ejercicio se entregaron un total de 8,1 millones (2021: 5,4 millones) de acciones a empleados como resultado de la consolidación de los planes de acciones para empleados. A 31 de diciembre de 2022 el Grupo mantenía 17,1 millones de acciones (2021: 10,2 millones), que representaban el 0,34% (2021: 0,20%) del capital social emitido de la Compañía.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

30 Pagos basados en acciones

El Grupo opera planes de pagos basados en acciones como parte del paquete retributivo total ofrecido a sus empleados. Estos planes consisten en planes de opciones sobre acciones en los que los empleados adquieren acciones a un precio de opción y en planes de adjudicación de acciones mediante los cuales se emiten acciones a favor de empleados sin coste alguno, previa consecución de objetivos de rendimiento especificados por el Grupo.

a Plan de Participación en Resultados de IAG (IAG Performance Share Plan)

El Plan de Participación en Resultados (PSP) de IAG está dirigido a ejecutivos sénior y directivos del Grupo que intervienen más directamente en la formación y la consecución del éxito empresarial a medio y largo plazo. Desde 2015 las adjudicaciones se han realizado 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 puedan ejercitarse. Todas las adjudicaciones desde 2015 se consolidan 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 (para adjudicaciones en 2020) o al MSCI European Transportation Index (para adjudicaciones anteriores a 2020), los beneficios por acción y la Rentabilidad sobre el capital invertido.

b Plan de Acciones Restringidas de IAG

Durante el año 2021, el Grupo revisó su enfoque de los incentivos a largo plazo y reemplazó el PSP actual con una propuesta de Plan de Acciones Restringidas al amparo del nuevo Plan de Acciones para Ejecutivos (RSP) aprobado por los accionistas en junio de 2021. El RSP se introdujo 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 como opciones a coste cero, con un periodo de espera de dos años tras un periodo de desempeño de tres años antes de que las opciones se consoliden. No existen indicadores de desempeño asociados a las adjudicaciones, aunque 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

Durante 2021, el Grupo lanzó su nuevo Plan de Incentivos Full Potential (FPIP), que se concede 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 opciones a coste cero que se consolidan en 2025 y dependen de objetivos máximos de desempeño de cara a 2024 y de la aprobación del Consejo.

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 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

	Saldos pendientes a 1 de enero de 2022 Miles	Número de opciones concedidas Miles	Número de opciones vencidas Miles	Número de opciones consolidadas Miles	Pendientes a 31 de diciembre de 2022 Miles	Ejercitables a 31 de diciembre de 2022 Miles
Plan de Participación en Resultados	24.706	-	5.273	3.094	16.339	3.683
Plan de Acciones restringidas	16.198	26.796	1.911	749	40.334	-
Plan de Incentivos <i>Full Potential</i>	27.879	2.386	2.560	-	27.705	-
Plan de Diferimiento de Incentivos	5.359	111	96	2.963	2.411	-
	74.142	29.293	9.840	6.806	86.789	3.683

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 2022 fue de 1,35 libras esterlinas (2021: 1,78 libras esterlinas).

El Grupo reconoció un cargo por pagos basados en acciones de 39 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022 (2021: 23 millones de euros).

31 Otras reservas y socios externos

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

Millones de euros	Otras reservas						Total otras reservas	Socios externos
	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		
A 1 de enero de 2022	(94)	24	(65)	62	(2.467)	867	(1.673)	6
Otro resultado global del ejercicio:								
Coberturas de flujos de efectivo reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Gastos de combustible	(1.115)	-	-	-	-	-	(1.115)	-
Diferencias de tipo 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 de conversión de moneda	-	-	(53)	-	-	-	(53)	-
Coberturas reclasificadas y registradas en inmovilizado material	(51)	(14)	-	-	-	-	(65)	-
Coberturas reclasificadas y registradas en ventas anticipadas	35	1	-	-	-	-	36	-
Coberturas reclasificadas 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

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

31 Otras reservas y socios externos continuación

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	Socios externos
A 1 de enero de 2021	(867)	38	(53)	62	(2.467)	867	(2.420)	6
Otro resultado global del ejercicio:								
Coberturas de flujos de efectivo reclasificadas y registradas en pérdida neta:								
Ingresos de pasaje	18	-	-	-	-	-	18	-
Gastos de combustible	(45)	-	-	-	-	-	(45)	-
Diferencias de tipo de cambio	(15)	-	-	-	-	-	(15)	-
Gastos financieros	23	-	-	-	-	-	23	-
Suspensión de la contabilidad de coberturas	(62)	-	-	-	-	-	(62)	-
Variación neta en el valor razonable de las coberturas de flujos de efectivo	848	-	-	-	-	-	848	-
Variación neta en el valor razonable del gasto por coberturas	-	10	-	-	-	-	10	-
Gasto por coberturas reclasificado y registrado en beneficio neto	-	(12)	-	-	-	-	(12)	-
Movimientos en el valor razonable de los pasivos atribuibles a cambios en el riesgo crediticio	(15)	-	-	-	-	-	(15)	-
Diferencias de conversión de moneda	-	-	(12)	-	-	-	(12)	-
Coberturas reclasificadas y registradas en inmovilizado material	21	(12)	-	-	-	-	9	-
A 31 de diciembre de 2021	(94)	24	(65)	62	(2.467)	867	(1.673)	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 sea cobertura eficiente. A 31 de diciembre de 2022, 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 crédito de 11 millones de euros y un crédito de 56 millones de euros, respectivamente.
- 2 La reserva por gasto 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 por el método de puesta en equivalencia que no tienen el euro como divisa funcional a la divisa de presentación de la información financiera del Grupo, el euro. El movimiento que se registra en esta reserva se ve afectado por las fluctuaciones del tipo de cambio de la libra esterlina al euro.
- 4 A 31 de diciembre de 2021, la reserva por el efecto en patrimonio del bono convertible representaba el componente de patrimonio del bono convertible de 500 millones de euros a tipo fijo del 0.625% que venció en 2022. 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 (2021: 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 (2021: 797 millones de euros) vinculada a la reducción del valor nominal del capital social de la Sociedad (nota 29).

32 Obligaciones por prestaciones al personal

El Grupo gestiona una serie de contratos de prestaciones post-empleo que cubren tanto los planes de aportación definida como los de prestación definida. El Grupo también reconoce una provisión relacionada con tripulación de vuelo que reúne ciertas condiciones y que, por consiguiente, tiene la opción de mantenerse en reserva conservando su relación laboral hasta que llega a la edad legal de jubilación o se jubila anticipadamente (nota 26).

Planes de aportación definida

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

Los costes reconocidos con respecto a planes de aportación definida en España, el Reino Unido e Irlanda en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022 fueron de 251 millones de euros (2021: 200 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 el 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 partícipes 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 de 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 del 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 2022, 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 trienal 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 el 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 del 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.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

32 Obligaciones por prestaciones al personal continuación**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

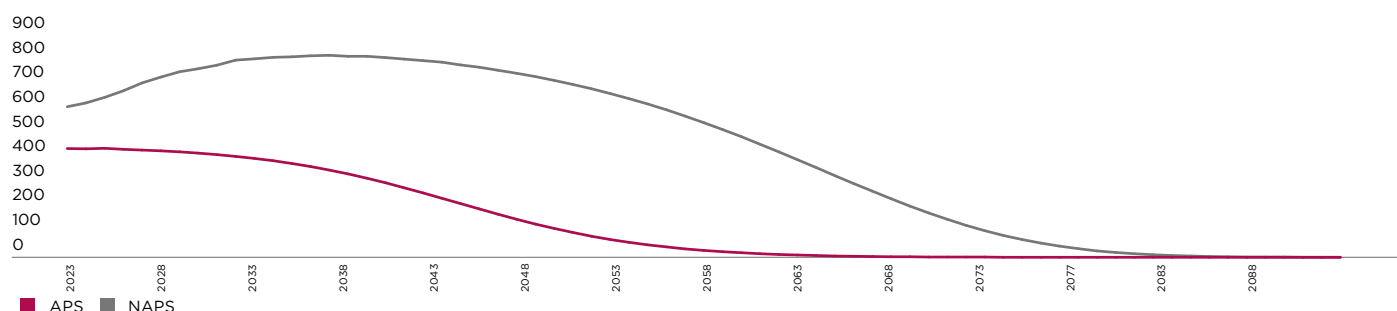
Los pagos en efectivo a planes de pensiones comprenden aportaciones del empleador normales del Grupo y aportaciones de déficit basadas en el plan de pago del déficit acordado con NAPS. El total de pagos en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022, neto de costes por servicios realizados por el Grupo ascendió a 20 millones de euros (2021: 38 millones de euros) siendo las aportaciones del empleador realizadas de 22 millones de euros (2021: 41 millones de euros) menos los costes actuales por servicios de 2 millones de euros (2021: 3 millones de euros) (nota 32b,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 2023.

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)

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 2022, dado el nivel de financiación del plan, la posición de financiación de NAPS superaba el 100% y, por consiguiente, las aportaciones al déficit se suspendieron. A 31 de diciembre de 2022, la valoración del nivel de financiación incorpora estimaciones futuras 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 2022, si el mecanismo de protección de sobrefinanciación no se hubiera aplicado, entonces el ajuste del techo de activos (como se detalla en la nota 32c) habría sido 661 millones de euros mayor.

A 31 de diciembre de 2022, 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	-	49
1 a 2 años	-	44
2 a 5 años	-	44
Más de 5 años	-	-
Total pagos al déficit esperados	-	137

1 Las aportaciones al déficit de NAPS comprometidas se presentan después del efecto del mecanismo de protección de sobrefinanciación.

Los pagos de financiación del déficit relacionados con los planes vigentes fuera del Reino Unido se han determinado de acuerdo con las prácticas de cada país.

En el marco de la valoración trienal de NAPS a 31 de marzo de 2021, British Airways no puede 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% 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 1.829 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 343 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	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

Millones de euros	2021			
	APS	NAPS	Otros	Total
Activos del plan a valor razonable ¹	8.869	25.055	446	34.370
Valor actual de los pasivos del plan ¹	(8.333)	(22.583)	(706)	(31.622)
Activo/(pasivo) de pensiones neto	536	2.472	(260)	2.748
Efecto del techo de activos ²	(186)	(1.061)	-	(1.247)
Otras obligaciones de retribuciones a empleados	-	-	(11)	(11)
A 31 de diciembre de 2021	350	1.411	(271)	1.490
Representado por:				
Activos afectos a los planes				1.775
Obligaciones de retribuciones a empleados				(285)
Activos afectos a los planes netos ³				1.490

1 Incluye Aportaciones Voluntarias Adicionales (AVC, por sus siglas en inglés), que los Administradores mantienen como activos para garantizar retribuciones adicionales en base a aportación definida para aquellos miembros que elijan realizar dichos AVC. A 31 de diciembre de 2022, dichos activos tenían un valor de 320 millones de euros (2021: 391 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 2022, el activo por impuesto diferido neto reconocido en activos afectos a los planes netos (2021: activo) ascendía a 54 millones de euros (2021: 62 millones de euros). Las obligaciones por prestaciones definidas comprenden 21 millones de euros (2021: 25 millones de euros) derivados de planes no financiados.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN
Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

32 Obligaciones por prestaciones al personal continuación

ii Importes reconocidos en la Cuenta de resultados

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

Millones de euros	2022	2021
Planes de prestación definida:		
Coste de servicios actuales	2	3
Gastos administrativos	19	29
	21	32
Planes de aportación definida	251	200
Coste de pensiones registrados como gastos de personal	272	232

Millones de euros	2022	2021
Ingresos por intereses sobre activos afectos a planes	(633)	(432)
Gastos financieros sobre el pasivo de los planes	584	425
Gastos financieros sobre el techo de activos	23	9
(Crédito)/carga de financiación neto correspondiente a pensiones	(26)	2

iii Importes reconocidos en el Estado del resultado global

Millones de euros	2022	2021
Rentabilidad de los activos afectos a los planes excluyendo ingresos por intereses	9.360	(2.495)
Revaluación del pasivo de los planes derivado de cambios en supuestos financieros ¹	(10.476)	95
Revaluación del pasivo de los planes derivado de cambios en los supuestos demográficos ¹	(202)	(49)
Revaluación de pérdidas por experiencia	627	427
Revaluación del techo de activos de APS y NAPS	14	419
Movimientos por cambio de divisas	6	(14)
Revaluaciones de pensiones cargadas a Otro resultado global	(671)	(1.617)
Impuestos diferidos derivados de las revaluaciones de pensiones	9	217
Revaluaciones de pensiones cargadas a Otro resultado global, netas de impuestos	(662)	(1.400)

¹ Las cifras comparativas incluyen una reclasificación entre revaluación del pasivo de los planes derivado de cambios en los supuestos financieros a revaluación del pasivo de los planes derivado de cambios en los supuestos demográficos para ajustarse a la presentación del ejercicio actual. Esto no supone ningún cambio en el importe total de las revaluaciones de pensiones cargadas a Otro resultado global.

c Valor razonable de los activos afectos a 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 32c(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 2021. También está protegido en un porcentaje superior al 90% frente a los tipos de interés y la inflación (sobre la base del índice de precios minoristas del Reino Unido (RPI)).

La referencia estratégica para las asignaciones de activos diferencia entre “activos orientados a la búsqueda de rentabilidades” y “activos orientados a la conciliación de pasivos” dependiendo de la duración de cada plan. A 31 de diciembre de 2022, la referencia para NAPS era del 31% (2021: 37%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y del 69% (2021: 63%) en inversiones orientadas a la conciliación de pasivos. Se establecen bandas de fluctuación alrededor de estas referencias estratégicas para dar cabida a las decisiones de asignación táctica de activos y proporcionar parámetros de trabajo al comité de inversiones y sus gestores. APS ya no tiene una “referencia estratégica” ya que, en su lugar, APS está reemplazando su cartera de liquidación por una cartera de conciliación de pasivos de bonos y efectivo. La asignación de activos para APS a 31 de diciembre de 2022 fue del 1% (2021: 1%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y del 99% (2021: 99%) en inversiones para la conciliación de pasivos. NAPS utiliza Liability Driven Investments (LDIs) 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 2022, no ha sido necesario para NAPS reunir efectivo adicional ni liquidar activos existentes con el objeto de financiar posiciones en derivados.

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	2022	2021
A 1 de enero	34.370	31.185
Ingresos por intereses	633	432
Gastos administrativos	(13)	(21)
Rentabilidad de los activos afectos a los planes excluyendo ingresos por intereses	(9.360)	2.495
Aportaciones del empleador ¹	22	41
Aportaciones de empleados	6	13
Prestaciones pagadas	(1.301)	(1.930)
Movimientos por cambio de divisas	(689)	2.155
A 31 de diciembre	23.668	34.370

¹ Incluye aportaciones del empleador a APS por valor de 1 millón de euros (2021: 1 millón de euros) y a NAPS por valor de cero euros (2021: cero euros); de esta cifra, los pagos de financiación del déficit ascendieron a cero euros en el caso de APS (2021: cero euros) y a cero euros en el caso de NAPS (2021: 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	2022				2021
	APS	NAPS	Otros	Total	
<i>Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades</i>					
Acciones – Reino Unido	8	125	6	139	224
Acciones – Resto del mundo	1	883	163	1.047	4.441
Participaciones no cotizadas	38	1.518	10	1.566	1.643
Inmuebles	2	2.124	16	2.142	2.481
Inversiones alternativas	41	1.837	3	1.881	1.925
	90	6.487	198	6.775	10.714
<i>Inversiones orientadas a la conciliación de pasivos</i>					
Bonos de cupón fijo gubernamentales	790	4.390	99	5.279	10.681
Bonos indexados gubernamentales	860	7.225	8	8.093	8.511
Swaps de activos y de longevidad ¹	1.114	-	-	1.114	1.716
Póliza de seguros ¹	3.356	-	36	3.392	4.662
	6.120	11.615	143	17.878	25.570
<i>Otros</i>					
Efectivo y activos líquidos equivalentes	117	563	4	684	1.139
Instrumentos financieros derivados	(47)	(1.650)	9	(1.688)	(3.135)
Otras inversiones	3	14	2	19	82
	73	(1.073)	15	(985)	(1.914)
Total activos afectos a los planes	6.283	17.029	356	23.668	34.370

¹ Los activos afectos a planes del ejercicio anterior divididos entre Swaps de activos y de longevidad y Póliza de seguros se han actualizado para reflejar la presentación del ejercicio actual. No ha habido cambios en el total de activos afectos a los planes.

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 28b para ampliar la información) 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 de cierre del balance; cantidades a percibir por la venta de activos que no se han cobrado en la fecha de cierre del balance; y cantidades pendientes de abono por la compra de activos que no se han liquidado en la fecha de cierre del balance.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

32 Obligaciones por prestaciones al personal continuación

- *Swaps* de activos y longevidad: APS mantiene una póliza con Rothesay Life contratada en 2010 y ampliada en 2013 que cubre el 25% (2021: 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% (2021: 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 el Reino Unido, a pagar por el administrador, a un tipo del 35%.

Como se indica en la nota 32a, 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 el Reino Unido practicada 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 del 35%, a pagar por el Administrador, en el 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	2022	2021
A 1 de enero	1.247	761
Gastos por intereses	23	9
Revaluaciones	14	419
Movimientos por cambio de divisas	(36)	58
A 31 de diciembre	1.248	1.247

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	2022	2021
A 1 de enero	31.622	30.556
Coste del servicio actual	2	3
Gastos por intereses	584	425
Revaluaciones – supuestos financieros ^{1,2}	(10.476)	95
Revaluaciones - supuestos demográficos ²	(202)	(49)
Revaluaciones de pérdidas por experiencia	627	427
Prestaciones pagadas	(1.301)	(1.930)
Aportaciones de empleados	6	13
Movimientos por cambio de divisas	(570)	2.082
A 31 de diciembre	20.292	31.622

1 Dentro de las revaluaciones de los supuestos financieros se incluye in importe de 10.299 millones de euros (2021: reducción de 1.866 millones de euros) que reduce los pasivos de los planes relacionados con cambios en las tasas de descuento y de 177 millones de euros (2021: incremento de 1.961 millones de euros) que reduce los pasivos de los planes relacionados con cambios en las tasas de inflación.

2 Las cifras comparativas incluyen una reclasificación entre revaluación del pasivo de los planes derivado de cambios en los supuestos financieros y revaluación del pasivo de los planes derivado de cambios en los supuestos demográficos para ajustarse a la presentación del ejercicio actual. Esto no supone ningún cambio en el valor total de los pasivos de los planes.

ii Supuestos sobre las obligaciones de los planes

Los supuestos principales usados para determinar las valoraciones según la NIC 19 fueron los siguientes:

Porcentaje anual	2022			2021		
	APS	NAPS	Otros planes ⁴	APS	NAPS	Otros planes ⁴
Tasa de descuento ¹	4,85	4,80	0,8-7,2	1,80	1,90	0,3-6,5
Tasa de incremento del salario pensionable ²	3,40	-	2,0-6,0	3,55	-	2,0-6,0
Tasa de incremento de pensiones en curso de pago ³	3,40	2,80	0,3-3,0	3,55	2,85	2,0-3,0
Inflación (Índice de Precios Minoristas)	3,40	3,20	2,2-3,1	3,55	3,30	1,8-2,5
Inflación (Índice de Precios al Consumo)	2,80	2,80	2,0-2,6	2,95	2,85	1,8-2,5

- 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 del 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 2022.
- 4 La tasa de incremento de los gastos de salud se basa en tasas tendenciales de variación de los costes médicos del 6,25%, reduciéndolas hasta el 5,00% a lo largo de cinco años (2021: del 6,00% 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	2022	2021
Esperanza de vida a la edad de 60 años para:		
• un varón que tiene actualmente 60 años	27,9	28,1
• un varón que tiene actualmente 40 años	29,1	29,9
• una mujer que tiene actualmente 60 años	29,3	29,5
• una mujer que tiene actualmente 40 años	31,5	31,9

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 modelo más reciente publicado por la organización Continuous Mortality Investigation (CMI) de los actuarios del Reino Unido, en su modelo de 2021. 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 (2021: 1,25%). Se ha tenido en cuenta la incertidumbre a largo plazo derivada de los impactos del COVID-19.

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 2022, la duración media ponderada de la obligación de prestación definida era de 10 años en el caso de APS (2021: 12 años) y de 15 años en el caso de NAPS (2021: 19 años). La duración media ponderada de las obligaciones de prestación definida era de 3 a 19 años para otros planes (2021: de 11 a 23 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, de manera que con el incremento en las tasas de descuento experimentado en 2022, la duración media ponderada se ha reducido para ambos planes.

iii Análisis de sensibilidad

A la fecha del balance, cambios razonablemente posibles en supuestos actuariales 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	286	983	34
Crecimiento futuro de las pensiones (incremento de 50 puntos básicos) ¹	252	949	5
Tasa de mortalidad futura (incremento de un año en la esperanza de vida)	286	354	24

- 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.

33 Pasivos contingentes y garantías

El Grupo se enfrenta a litigios y procedimientos regulatorios en varias jurisdicciones que a 31 de diciembre de 2022, donde se hayan podido estimar de manera fiable, ascendían a 11 millones de euros (31 de diciembre de 2021: 22 millones de euros). El Grupo no considera probable que se produzca una salida de recursos económicos derivados de estos procedimientos y por lo tanto no se reconoció ninguna provisión.

Los pasivos contingentes asociados con los impuestos sobre la renta, impuestos diferidos e impuestos indirectos se presentan en la nota 10.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

34 Subvenciones y ayudas públicas

El Grupo se ha acogido a las subvenciones y ayudas públicas que exponen a continuación:

Coronavirus Job Retention Scheme (CJRS), registrado en base neta en Gastos de personal

El CJRS fue puesto en marcha por el Gobierno británico desde el 1 de marzo de 2020 hasta el 30 de agosto de 2020, y permitió a los empleados acogidos a dichos expedientes de regulación temporal de empleo cobrar el 80% de su salario hasta un máximo de 2.500 libras esterlinas al mes.

Desde el 1 de septiembre de 2020 y hasta el 30 de septiembre de 2020, el importe del salario que se podía acoger a las ayudas se redujo hasta el 70%, con un máximo de 2.197,50 libras esterlinas al mes. Desde el 1 de octubre de 2020 y hasta el 31 de octubre de 2020, el importe del salario que se podía acoger a las ayudas se redujo hasta el 60%, con un máximo de 1.875 libras esterlinas al mes. A raíz de la introducción de nuevas medidas de confinamiento en el Reino Unido en noviembre de 2020, el CJRS se amplió del 1 de noviembre de 2020 al 30 de noviembre de 2020 y después hasta el 31 de marzo de 2021, y después de nuevo hasta el 30 de septiembre de 2021, incrementando el porcentaje del salario que se podía acoger a las ayudas hasta el 80%, hasta un máximo de 2.500 libras esterlinas al mes hasta el final de junio de 2021. Desde el 1 de julio de 2021, el importe del salario que se podía acoger a las ayudas se redujo hasta el 60% de los costes del salario, con un máximo de 1.875 libras esterlinas al mes hasta el 30 de septiembre de 2021, fecha en la que concluyó el CJRS.

Estos gastos se abonaron por el Gobierno al Grupo a mes vencido. El Grupo estuvo obligado a seguir pagando los costes de seguridad social asociados y las aportaciones a los planes de pensiones de empresa.

Temporary Wage Subsidy Scheme (TWSS) y Employment Wage Subsidy Scheme (EWSS), registrados en base neta en Gastos de personal

El TWSS fue puesto en marcha por el Gobierno irlandés entre el 1 de marzo de 2020 y el 30 de agosto de 2020 y permitió a los empleados acogidos a dichos expedientes cobrar el 85% de su salario hasta un máximo de 410 euros a la semana. Este programa fue reemplazado por el EWSS desde el 1 de septiembre de 2020 y se prolongó hasta abril de 2022. A los empleados que podían acogerse (con salarios inferiores a 1.462 euros semanales), el gobierno sufragó el salario hasta un máximo de 203 euros a la semana. Estos gastos fueron abonados por el gobierno al Grupo a mes vencido.

El importe total de las ayudas recibidas por el Grupo a través del CJRS, el TWSS y el EWSS durante 2022 ascendió a 11 millones de euros (2021: 286 millones de euros).

Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE), no registrado en los estados financieros del Grupo

El ERTE fue puesto en marcha por el Gobierno español a partir del 1 de marzo de 2020 y se extendió hasta el 28 de febrero de 2022. Bajo este expediente, el empleo quedaba suspendido temporalmente y el salario de los empleados acogidos era pagado directamente por el Gobierno y no se transfería dinero al Grupo. El Grupo estuvo obligado a seguir pagando los costes de seguridad social asociados.

Si los empleados sujetos a dicho expediente no hubieran sido suspendidos temporalmente durante 2022, el Grupo habría asumido unos gastos de personal adicionales de 3 millones de euros (2021: 269 millones de euros).

Ireland Strategic Investment Fund (ISIF), registrado en Deudas a largo plazo

El 23 de diciembre de 2020, Aer Lingus formalizó un acuerdo de financiación por importe de 75 millones de euros. El 27 de marzo de 2021, Aer Lingus formalizó un nuevo acuerdo de financiación que aumentó el importe total a 150 millones de euros. El 4 de marzo de 2022, Aer Lingus formalizó un acuerdo con el ISIF, lo que posteriormente canceló las líneas de financiación existentes por valor de 150 millones de euros y las sustituyó por una línea de financiación por importe de 350 millones de euros y con vencimiento en marzo de 2025. El 13 de diciembre de 2022, Aer Lingus reembolsó 100 millones de euros de este acuerdo de financiación y, por consiguiente, este importe está disponible para su disposición hasta marzo de 2025. La línea de financiación está garantizada por derechos de aterrizaje específicos. A 31 de diciembre de 2022, no se había dispuesto de 300 millones de euros de la línea de financiación.

UK Export Finance (UKEF), registrado en Deudas a largo plazo

El 22 de febrero de 2021, British Airways suscribió un préstamo 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, con un 80% de principal garantizado parcialmente por el *UK Export Finance* (UKEF). El préstamo no está garantizado.

El 1 de noviembre de 2021, British Airways suscribió otro 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, con un 80% de principal garantizado por el *UK Export Finance* (UKEF). El préstamo no está garantizado. A 31 de diciembre de 2022 no se habían realizado disposiciones del préstamo.

35 Transacciones con partes vinculadas

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

Millones de euros	2022	2021
Ventas de bienes y servicios		
Ventas a empresas asociadas ¹	5	6
Ventas a accionistas significativos ²	108	16
Compras de bienes y servicios		
Compras a empresas asociadas ³	61	49
Compras a accionistas significativos ²	83	69
Partidas por cobrar de partes vinculadas		
Importes por cobrar de empresas asociadas ⁴	1	1
Importes debidos por accionistas significativos ⁵	9	5
Cuentas por pagar a partes vinculadas		
Importes por pagar a empresas asociadas ⁶	-	3
Importes debidos a accionistas significativos ⁵	7	2

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 (2021: 5 millones de euros) y 1 millón de euros (2021: 1 millón de euros), a Serpista, S.A. y Multiservicios Aeroportuarios, S.A.

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

3 Compras a empresas asociadas: incluyeron fundamentalmente 35 millones de euros (2021: 33 millones de euros) en servicios auxiliares aeroportuarios contratados a Multiservicios Aeroportuarios, S.A., 14 millones de euros (2021: 8 millones de euros) en servicios de handling recibidos de Dunwoody y 13 millones de euros (2021: 8 millones de euros) en servicios de mantenimiento recibidos de Serpista, S.A.

4 Cuentas adeudadas por empresas asociadas: incluyen principalmente 1 millón de euros por servicios prestados a Multiservicios Aeroportuarios, Serpista, Dunwoody y Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves, Ibica, S.A. (2021: 1 millón de euros).

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

6 Cuentas adeudadas a empresas asociadas: cero euros (2021: 3 millones de euros).

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022, 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 2 millones de euros (2021: 6 millones de euros) en relación con los costes de la tasa del Fondo de Protección de Pensiones.

El Grupo tiene transacciones con partes vinculadas que se realizan en el curso ordinario de la actividad del transporte aéreo, incluida la provisión de servicios de aerolíneas y servicios relacionados. Todas estas transacciones se realizan en condiciones de mercado.

Durante 2022, el Grupo renovó su contrato de canje de moneda de fidelización con Qatar Airways, por el que los Avios pueden canjearse por puntos de Privilege Club, el programa de fidelización de Qatar Airways. Además, al renovar el acuerdo, IAG Loyalty autorizó el uso de la marca Avios dentro de Privilege Club.

Durante 2022, el Grupo concedió un préstamo de accionista a largo plazo de 12 millones de euros (14 millones de dólares estadounidenses) a LanzaJet, Inc., 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 por el método de puesta en equivalencia del Balance.

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022, el Grupo no dotó ninguna provisión para pérdidas crediticias previstas en relación con importes adeudados por partes vinculadas (2021: 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 2022, el único accionista significativo que tenía el Grupo era Qatar Airways.

A 31 de diciembre de 2022, 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 (2021: cero euros).

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022

35 Transacciones con partes vinculadas continuación

Retribución del Consejo de Administración y del Comité de Dirección

La remuneración del Consejo de Administración y del Comité de Dirección, en 2022 y 2021 es la siguiente:

Millones de euros	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
	2022	2021
Salario base, honorarios y prestaciones		
Consejo de Administración		
Beneficios a corto plazo	4	3
Pagos basados en acciones	1	-
Comité de Dirección		
Beneficios a corto plazo	15	11
Pagos basados en acciones	2	1

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022, el Consejo de Administración incluye la remuneración de un Consejero Ejecutivo (31 de diciembre de 2021: un Consejero Ejecutivo). El Comité de Dirección incluye la remuneración de 14 miembros (31 de diciembre de 2021: 14 miembros).

La Compañía 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 2022, la obligación de la Compañía era de 38.000 euros (2021: 35.000 euros).

A 31 de diciembre de 2022, el valor total de las pensiones devengadas cubiertas por planes de prestación definida correspondientes a los actuales miembros del Comité de Dirección ascendía a 5 millones de euros (2021: 9 millones de euros).

A 31 de diciembre de 2022, no existían préstamos ni operaciones de crédito pendientes de amortizar con Consejeros o ejecutivos del Grupo (2021: cero euros).

36 Hechos posteriores al cierre de balance

El 23 de febrero de 2023, el Grupo formalizó un acuerdo para adquirir el 80% restante del capital social de Air Europa Holdings que previamente no poseía. Una vez concluida con éxito la operación, se transferirán 54.064.575 acciones ordinarias de la Sociedad (que representaban 100 millones de euros en la fecha del acuerdo) y 100 millones de euros en efectivo a Globalia; y se pagarán 100 millones de euros adicionales tanto en el primer como en el segundo aniversario de la finalización de la operación.

Asimismo, el Grupo ha acordado pagar un *break-fee* a Globalia de 50 millones de euros en caso de que: (i) no se obtengan las autorizaciones pertinentes, detalladas a continuación, dentro de un periodo de 24 meses desde la formalización del acuerdo; o (ii) el Grupo decida rescindir el acuerdo en cualquier momento previo a su finalización.

La adquisición está supeditada a que Globalia reciba la aprobación de los bancos sindicados que aportan 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. Asimismo, la adquisición está supeditada a la aprobación de las autoridades de competencia pertinentes. Hasta la obtención de estas aprobaciones, la adquisición no cumple con las condiciones para ser reconocida bajo la NIIF 3 Combinaciones de negocios, y no se ha contabilizado la operación en los presentes estados financieros consolidados.

La formalización del acuerdo no ha tenido impacto en el valor razonable de la participación del 20% en Air Europa Holdings como se detalla en la nota 19. El valor razonable de la participación no mayoritaria en patrimonio tan solo se actualizará para reflejar el precio de la operación una vez esta se haya completado con éxito.

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. Se emplean para medir el resultado de la estrategia del Grupo en base a una "Oferta comercial sin competencia", un "Crecimiento sostenible y creador de valor" y "Eficiencia e innovación".

Durante 2022, aparte de mejorar la definición y la reconciliación asociada con la Deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales detalladas en la nota e, el Grupo no ha realizado ningún cambio en la 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 2021.

El impacto de la pandemia por COVID-19 y su recuperación ha cambiado significativamente la manera en que el Consejo, el Comité de Dirección y las partes externas supervisan el rendimiento del Grupo. En este sentido, medidas como el Flujo de caja libre apalancado, la Deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales o la Rentabilidad sobre el capital invertido no añaden el nivel de información adicional significativo que aportaban en el pasado. Sin embargo, el Grupo continúa presentando estas MAR en términos de consistencia y dado que volverán a tener mayor importancia y relevancia tras la recuperación de la pandemia de COVID-19.

A continuación, figura la definición de cada MAR, así como una conciliación al indicador más similar conforme a las NIIF.

a Resultado 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 evalúa el rendimiento operativo y toma decisiones estratégicas, financieras y operativas en base a los resultados financieros antes de partidas excepcionales, y externamente analistas e inversores los utilizan para evaluar el rendimiento del Grupo entre periodos contables y frente a otras compañías.

Las partidas excepcionales en los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2022 y 2021 incluyen: cambios significativos en los planes de flota a largo plazo que resultan en la reversión del deterioro de activos de flota, reembolsos legales, una suspensión relevante de la contabilidad de coberturas, y la reversión de eventos de reestructuración significativa registrados en ejercicios anteriores.

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 2022	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales 2022	Estatutario 2021	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales 2021
Ingresos de pasaje ³	19.458	-	19.458	5.835	5	5.830
Ingresos de carga	1.615	-	1.615	1.673	-	1.673
Otros ingresos	1.993	-	1.993	947	-	947
Total ingresos	23.066	-	23.066	8.455	5	8.450
Gastos de personal ⁴	4.647	-	4.647	3.013	(18)	3.031
Gastos de combustible y derechos de emisión ⁵	6.120	-	6.120	1.781	(154)	1.935
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	2.971	-	2.971	1.308	-	1.308
Tasas de aterrizaje y de navegación	1.890	-	1.890	923	-	923
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota ⁵	2.101	-	2.101	1.085	(7)	1.092
Propiedad, TI y otros gastos ¹	950	(23)	973	758	-	758
Gastos comerciales	920	-	920	434	-	434
Depreciación, amortización y deterioro ²	2.070	(8)	2.078	1.932	(21)	1.953
Diferencias de tipo de cambio	141	-	141	(14)	-	(14)
Gastos totales de las operaciones	21.810	(31)	21.841	11.220	(200)	11.420
Beneficio/(pérdida) de las operaciones	1.256	31	1.225	(2.765)	205	(2.970)
Gastos financieros	(1.017)	-	(1.017)	(830)	-	(830)
Ingresos financieros	52	-	52	13	-	13
Variación neta en el valor razonable de instrumentos financieros	81	-	81	89	-	89
Crédito/(cargo) financiero neto correspondiente a pensiones	26	-	26	(2)	-	(2)
Cargo neto por conversión de moneda extranjera	(115)	-	(115)	(82)	-	(82)
Otros créditos no operativos ⁶	132	-	132	70	(75)	145
Total gastos no operativos netos	(841)	-	(841)	(742)	(75)	(667)
Beneficio/(pérdida) antes de impuestos	415	31	384	(3.507)	130	(3.637)
Impuestos	16	(2)	18	574	(25)	599
Beneficio/(pérdida) después de impuestos del ejercicio	431	29	402	(2.933)	105	(3.038)

MEDIDAS ALTERNATIVAS DE RENDIMIENTO CONTINUACIÓN

El razonamiento para cada partida excepcional se detalla a continuación.

1 Reversión parcial de la multa histórica

El crédito 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 cargo excepcional. El crédito excepcional se ha registrado en el epígrafe de Propiedad, TI y otros gastos en la Cuenta de resultados, sin dar lugar a un cargo fiscal. La entrada de efectivo asociada a la anulación parcial de la multa se reconoció en 2022.

2 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.

La reversión del deterioro excepcional de 21 millones de euros, registrada en 2021, incluye un importe de 14 millones de euros relacionado con la reversión del deterioro de flota y un importe de 7 millones de euros relacionado con la reversión del deterioro de motores. La reversión del deterioro de flota se refiere a cuatro aviones Airbus A320 en Vueling, que previamente se encontraban parados permanentemente en el último trimestre de 2020, y que se volvieron a poner en uso en el tercer trimestre de 2021. La reversión del deterioro de motores está relacionada con ciertos motores que durante 2020 sufrieron un deterioro total y que durante el cuarto trimestre de 2021 fueron arrendados a terceras partes. De la reversión del deterioro excepcional, 8 millones de euros se reconocieron en Inmovilizado material en lo que respecta a las aeronaves en propiedad, y 12 millones de euros se reconocieron en Activos por derecho de uso en lo que respecta a las aeronaves arrendadas. La reversión del deterioro excepcional se registró en el epígrafe de Depreciación, amortización y deterioro de la Cuenta de resultados.

No ha habido impacto en los flujos de efectivo y el cargo fiscal asociado al reconocimiento de la reversión del deterioro fue de 2 millones de euros (2021: cargo de 1 millón de euros).

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2021:

3 Suspensión de la contabilidad de coberturas

El crédito excepcional de 159 millones de euros, registrado en 2021, se registró como consecuencia del efecto combinado resultante de la suspensión de la contabilidad de coberturas en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2021 y las variaciones de valor razonable de dichas relaciones cuando la contabilidad de coberturas se suspendió en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2020, pero cuyo instrumento de cobertura subyacente no había vencido a 1 de enero de 2021. Esto se recogió como un crédito de 162 millones de euros relacionado con derivados de combustible y un gasto de 8 millones de euros relacionado con los derivados de combustible en moneda extranjera asociados. El crédito en Ingresos de pasaje de 5 millones de euros procede de la suspensión de la contabilidad de coberturas de los correspondientes derivados en moneda extranjera sobre los ingresos previstos.

La salida de flujo de efectivo relacionada con la suspensión de la contabilidad de coberturas fue de cero euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022 (2021: 338 millones de euros). El cargo fiscal asociado en 2021 fue de 26 millones de euros.

4 Gastos de reestructuración

El crédito excepcional de 18 millones de euros, reconocido en 2021, está relacionado con la reversión de las provisiones de reestructuración que se han trasladado sin haber sido utilizadas. No hubo impacto en los flujos de efectivo relacionado con el crédito excepcional por reestructuración en 2021 y el cargo fiscal asociado fue de 3 millones de euros.

5 Gastos de mantenimiento y otros costes de flota

El crédito excepcional de 7 millones de euros, registrado en 2021, relacionado con la reversión de las provisiones por contratos de arrendamientos para aquellas aeronaves en Vueling que se pusieron de vuelta en funcionamiento durante 2021, de manera que los costes estimados para cumplir con las condiciones de entrega se reconocerán durante la actividad operativa restante de la aeronave. El crédito excepcional se reconoció en el epígrafe de Gastos de mantenimiento y otros costes de flota. No hubo impacto en los flujos de efectivo relacionado con el crédito excepcional en 2021 y el reconocimiento de este crédito no tuvo ningún efecto fiscal.

6 Cancelación de acuerdo con Air Europa Holdings

El cargo excepcional de 75 millones de euros, reconocido en 2021, representa el importe acordado con Globalia para cancelar los acuerdos firmados el 4 de noviembre de 2019 y el 20 de enero de 2021 en los que Iberia había acordado adquirir el capital social emitido de Air Europa Holdings. El cargo excepcional se registró en el epígrafe de Otros cargos no operativos netos en la Cuenta de resultados y el pago se liquidó antes del 31 de diciembre de 2021. El crédito fiscal relacionado fue de 5 millones de euros. El Grupo registró la salida de efectivo resultante de la cancelación del acuerdo en 2021.

La siguiente tabla ofrece una conciliación de la cuenta de resultados resumida alternativa estatutaria a la cuenta de resultados resumida alternativa antes de partidas excepcionales por segmento operativo para los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2022 y 2021:

	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022														
	British Airways (£)			British Airways (€)			Iberia			Vueling			Aer Lingus		
Millones de euros	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
Depreciación, amortización y deterioro	1.084	-	1.084	1.272	-	1.272	371	-	371	206	(8)	214	146	-	146
Otros gastos de las operaciones	4.595	(19)	4.614	5.391	(23)	5.414	2.284	-	2.284	1.088	-	1.088	646	-	646
Gastos totales de las operaciones	10.708	(19)	10.727	12.559	(23)	12.582	5.129	-	5.129	2.403	(8)	2.411	1.724	-	1.724
Beneficio de las operaciones	322	19	303	362	23	339	382	-	382	195	8	187	45	-	45
Margen operativo (%)	2,9%		2,7%				6,9%		6,9%	7,5%		7,2%	2,6%		2,6%

	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022					
	IAG Loyalty (€)			IAG Loyalty (€)		
	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales
Millones de euros						
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
Depreciación, amortización y deterioro	7	-	7	8	-	8
Otros gastos de las operaciones	546	-	546	655	-	655
Gastos totales de las operaciones	603	-	603	719	-	719
Beneficio de las operaciones	240	-	240	282	-	282
Margen operativo (%)	28,4%		28,4%			

	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2021														
	British Airways (£)			British Airways (€)			Iberia			Vueling			Aer Lingus		
Millones de euros	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	2.321	5	2.316	2.715	6	2.709	1.724	-	1.724	1.011	-	1.011	307	(1)	308
Ingresos de carga	1.097	-	1.097	1.275	-	1.275	394	-	394	-	-	-	65	-	65
Otros ingresos	281	-	281	328	-	328	666	-	666	5	-	5	4	-	4
Total ingresos	3.699	5	3.694	4.318	6	4.312	2.784	-	2.784	1.016	-	1.016	376	(1)	377
Gastos de personal	1.471	(11)	1.482	1.708	(13)	1.721	723	(5)	728	200	-	200	180	-	180
Gasto de combustible y derechos de emisión	830	(109)	939	967	(125)	1.092	519	(9)	528	198	(9)	207	89	(10)	99
Depreciación, amortización y deterioro	979	(6)	985	1.134	(7)	1.141	350	-	350	227	(13)	240	140	-	140
Otros gastos de las operaciones	2.188	-	2.188	2.550	-	2.550	1.412	-	1.412	624	(7)	631	305	-	305
Gastos totales de las operaciones	5.468	(126)	5.594	6.359	(145)	6.504	3.004	(14)	3.018	1.249	(29)	1.278	714	(10)	724
Pérdida de las operaciones	(1.769)	131	(1.900)	(2.041)	151	(2.192)	(220)	14	(234)	(233)	29	(262)	(338)	9	(347)
Margen operativo (%)	(47,8)%		(51,4)%				(7,9)%		(8,4)%	(23,0)%		(25,8)%	(90,0)%		(92,1)%

	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2021					
	IAG Loyalty (€)			IAG Loyalty (€)		
	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales	Estatutario	Partidas excepcionales	Antes de partidas excepcionales
Millones de euros						
Ingresos de pasaje	215	-	215	252	-	252
Otros ingresos	162	-	162	186	-	186
Total ingresos	377	-	377	438	-	438
Gastos de personal	33	-	33	37	-	37
Depreciación, amortización y deterioro	6	-	6	7	-	7
Otros gastos de las operaciones	225	-	225	263	-	263
Gastos totales de las operaciones	264	-	264	307	-	307
Beneficio de las operaciones	113	-	113	131	-	131
Margen operativo (%)	29,9%		29,9%			

MEDIDAS ALTERNATIVAS DE RENDIMIENTO CONTINUACIÓN

b Beneficio/(pérdida) por acción ajustada (ICR)

El beneficio ajustado está basado en los resultados antes de partidas excepcionales, después de impuestos y ajustado por los resultados atribuibles a los accionistas de la matriz y por el interés de los bonos convertibles, dividido por el número medio ponderado de acciones ordinarias, ajustado por el efecto dilutivo del impacto de la hipotética conversión de los bonos y los planes de pago en acciones pendientes.

Millones de euros	Nota	2022	2021
Beneficio/(pérdida) después de impuestos atribuible a accionistas de la matriz	a	431	(2.933)
Partidas excepcionales	a	29	105
Beneficio/(pérdida) después de impuestos atribuible a accionistas de la matriz antes de partidas excepcionales		402	(3.038)
Impacto de los bonos convertibles en la Cuenta de resultados		(104)	-
Beneficio/(pérdida) ajustada		298	(3.038)
Número medio ponderado de acciones utilizado para el beneficio/(pérdida) básica por acción	11	4.958	4.964
Número medio ponderado de acciones utilizado para el beneficio/(pérdida) diluida por acción	11	5.344	4.964
Beneficio/(pérdida) básica por acción (céntimos de €)		8,7	(59,1)
Beneficio/(pérdida) básica por acción antes de partidas excepcionales (céntimos de €)		8,1	(61,2)
Beneficio/(pérdida) ajustada por acción antes de partidas excepcionales (céntimos de €)		5,6	(61,2)

c Costes unitarios de aerolínea excluido el combustible

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

Millones de euros	Nota	2022 Publicado	Ajuste por tipos de cambio constantes	2022 a tipos de cambio constantes	2021
Gastos totales de las operaciones	a	21.810	(1.104)	20.706	11.220
(Más)/menos: Partidas excepcionales de gastos de las operaciones	a	(31)	-	(31)	(200)
Menos: Gastos de combustible y derechos de emisión	a	6.120	(505)	5.615	1.935
Costes excluido el combustible		15.721	(599)	15.122	9.485
Menos: Costes específicos no relacionados con vuelos		1.716	(84)	1.632	815
Costes de aerolínea excluyendo el combustible		14.005	(515)	13.490	8.670
Asientos-kilómetro ofertados (AKO) (millones)		263.592	-	263.592	121.965
Costes unitarios de aerolínea por AKO excluyendo el combustible (céntimos de €)		5,31	-	5,12	7,11

d Flujo de caja libre apalancado (ICR)

El flujo de caja libre apalancado representa el efectivo generado y la financiación acordada por los negocios antes de la remuneración al accionista y se define como el incremento neto en efectivo y otros activos líquidos equivalentes tomado del Estado de flujos de efectivo, ajustado por los movimientos en Depósitos remunerados a corto plazo y añadiendo los pagos de efectivo asociados a los dividendos abonados y la adquisición de acciones propias. 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 distribuir a los accionistas, para reducir el apalancamiento y/o aprovechar oportunidades de crecimiento externo.

Millones de euros	2022	2021
Aumento neto en efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1.316	1.913
Menos: Disminución en otros depósitos remunerados a corto plazo	351	(91)
Flujo de caja libre apalancado	1.667	1.822

e 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 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. Durante 2022, el Grupo ha modificado el nombre de la medida alternativa de rendimiento para aclarar que el elemento de EBITDA es antes de partidas excepcionales, sin embargo, el cálculo del indicador no ha cambiado.

La deuda neta se define como el endeudamiento 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 22).

El EBITDA antes de partidas excepcionales se define como el resultado de las operaciones 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 operativos centrales que genera el modelo de negocio.

Millones de euros	Nota	2022	2021
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	25	19.984	19.610
Menos: Efectivo y activos líquidos equivalentes	21	(9.196)	(7.892)
Menos: Otros depósitos remunerados a corto plazo	21	(403)	(51)
Deuda neta		10.385	11.667
Beneficio/(pérdida) de las operaciones	a	1.256	(2.765)
Más: Depreciación, amortización y deterioro	a	2.070	1.932
EBITDA		3.326	(833)
Más: Partidas excepcionales (excluyendo aquellas registradas en Depreciación, amortización y deterioro)	a	(23)	(184)
EBITDA antes de partidas excepcionales		3.303	(1.017)
Deuda neta/EBITDA antes de partidas excepcionales		3,1	(11,5)

f 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 del inmovilizado inmaterial de software, dividido entre el capital invertido medio, y se expresa como porcentaje.

El capital invertido se define como la media del inmovilizado material y el inmovilizado inmaterial 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	2022 ¹	2021
EBITDA antes de partidas excepcionales	e	3.303	(1.017)
Menos: Depreciación de flota multiplicada por un ajuste por inflación		(1.944)	(1.777)
Menos: Depreciación del otro inmovilizado material		(247)	(257)
Menos: Amortización del inmovilizado inmaterial de software		(210)	(167)
		902	(3.218)
Capital invertido			
Valor contable medio de la flota ²	13	15.717	15.241
Menos: Pagos anticipados medios ³	13	(910)	(729)
Valor contable de la flota menos pagos por anticipado		14.807	14.512
<i>Ajuste por inflación⁴</i>		1,18	1,16
		17.435	16.893
Valor neto contable medio del otro inmovilizado material ⁵	13	2.037	2.106
Valor neto contable medio del inmovilizado inmaterial de software ⁶	17	640	640
Capital invertido total		20.112	19.639
Rentabilidad sobre el capital invertido		4,5 %	(16,4)%

1 El RoIC de 2022 excluye el efecto del crédito 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).

2 El valor neto contable medio de las aeronaves se calcula partiendo de un importe de 15.116 millones de euros a 31 de diciembre de 2021 y de 16.317 millones de euros a 31 de diciembre de 2022.

3 El valor neto contable medio de los pagos anticipados se calcula partiendo de un importe de 748 millones de euros a 31 de diciembre de 2021 y de 1.071 millones de euros a 31 de diciembre de 2022.

4 Presentado con dos decimales y calculado usando una tasa de inflación del 1,5% (31 de diciembre de 2021: tasa de inflación del 1,5%) durante la edad media ponderada de la flota a 31 de diciembre de 2022: 11,3 años (31 de diciembre de 2021: 10,6 años).

5 El valor neto contable medio del otro inmovilizado material se calcula partiendo de un importe de 2.045 millones de euros a 31 de diciembre de 2021 y de 2.029 millones de euros a 31 de diciembre de 2022.

6 El valor neto contable medio del inmovilizado inmaterial de software se calcula partiendo de un importe de 642 millones de euros a 31 de diciembre de 2021 y de 637 millones de euros a 31 de diciembre de 2022.

MEDIDAS ALTERNATIVAS DE RENDIMIENTO CONTINUACIÓN

g Resultados en base a tipos de cambio constantes

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

La siguiente tabla representa los principales tipos de cambio medios y de cierre para los periodos contables. Cuando las cifras de 2022 se expresan a tipos de cambio constantes, se han aplicado los tipos de 2021 que se indican a continuación:

Tipos de cambio de divisas extranjeras

	Medio ponderado		Cierre	
	2022	2021	2022	2021
Libra esterlina a euro	1,17	1,15	1,14	1,18
Euro a dólar estadounidense	1,05	1,20	1,06	1,13
Libra esterlina a dólar estadounidense	1,23	1,38	1,21	1,33

h 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 para aeronaves comprometidas y no dispuestas.

Millones de euros	Nota	2022	2021
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	21	9.196	7.892
Depósitos remunerados a corto plazo	21	403	51
Líneas de financiación generales comprometidas y no dispuestas	27f	3.231	2.864
Líneas de financiación para aeronaves comprometidas y no dispuestas	27f	1.116	1.126
Descubiertos y otras líneas de crédito	27f	53	53
Total liquidez		13.999	11.986

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 0GB	Holding company	England	100%
BA Call Centre India Private Limited (callBA) F-42, East of Kailash, Nueva Delhi, 110065	Centro de atención telefónica	India	100%
BA Cityflyer Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Operaciones de aerolíneas	Inglaterra	100%
BA Euroflyer Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Operaciones de aerolíneas	Inglaterra	100%
BA European Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Compañía holding	Inglaterra	100%
BA Excepted Group Life Scheme Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Seguros de vida	Inglaterra	100%
BA Healthcare Trust Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Salud	Inglaterra	100%
BA Holdco Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Compañía holding	Inglaterra	100%
BA Number One Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inactiva	Inglaterra	100%
BA Number Two Limited IFC 5, St Helier, JE1 1ST	Inactiva	Jersey	100%
Bealine Plc Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inactiva	Inglaterra	100%
BritAir Holdings Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Compañía holding	Inglaterra	100%
British Airways (BA) Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inactiva	Inglaterra	100%
British Airways 777 Leasing Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Arrendamiento de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Associated Companies Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Compañía holding	Inglaterra	100%
British Airways Avionic Engineering Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Capital Limited Queensway House, Hilgrove Street, St Helier, JE1 1ES	Financiación de aviones	Jersey	100%
British Airways Holdings B.V. Strawinskylaan 3105, Atrium, Amsterdam, 1077ZX	Compañía holding	Países Bajos	100%
British Airways Holidays Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Paquetes turísticos	Inglaterra	100%
British Airways Interior Engineering Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Leasing Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Arrendamiento de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Maintenance Cardiff Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Pension Trustees (No 2) Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Compañía administradora	Inglaterra	100%
British Midland Airways Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Antigua aerolínea	Inglaterra	100%
British Midland Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inactiva	Inglaterra	100%
Flyline Tele Sales & Services GmbH Hermann Koehl-Strasse 3, 28199, Bremen	Centro de atención telefónica	Alemania	100%
Gatwick Ground Services Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Servicios en tierra	Inglaterra	100%
Overseas Air Travel Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Transporte	Inglaterra	100%
Speedbird Insurance Company Limited* Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Seguros	Bermudas	100%
Teleflight Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Centro de atención telefónica	Inglaterra	100%
British Mediterranean Airways Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Antigua aerolínea	Inglaterra	99%
Avios Group (AGL) Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Gestión de programas de fidelización de	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, 3020, Ciudad de México	Servicios de almacenamiento de mercancía, seguridad y custodia	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 México, S.A.* Calle Montes Urales 424, Colonia Lomas de Chapultepec V, 11000, Ciudad de México	Servicios de almacenamiento y custodia	México	100%
Iberia Operadora UK Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inactiva	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	España	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	Administradora	República de Irlanda	100%
Aer Lingus Beachey Limited Penthouse Suite, Analyst House, Peel Road, 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	Administradora	Isla de Man	100%
Dinran 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	España	100%
Vueling Airlines, S.A.* Carrer de Catalunya 83, Viladecans, 08840, Barcelona	Operaciones de aerolíneas	España	99,5%

LEVEL

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

International Consolidated Airlines Group, S.A.

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
AERL Holding Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Compañía holding	Inglaterra	100%
British Airways Plc* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	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 OGB	Plataforma de comercio electrónico a bordo	República de Irlanda	100%
IAG GBS Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Servicios de TI, financieros y compras	Inglaterra	100%
IAG GBS Poland sp z.o.o.* Ul. Opolska 114, 31-323, Cracovia	Servicios de TI, financieros y compras	Polonia	100%
IB Opco Holding, S.L. Calle Martínez Villergas 49, 28027, Madrid	Compañía holding	España	100% ²
Veloz Holdco, S.L.U. Carrer de Catalunya 83, Viladecans, 08840, Barcelona	Compañía holding	España	100%

* Principales filiales

- 1 El Grupo posee el 100% del capital social nominal y de los derechos económicos en Avios Group (AGL) Limited, propiedad directa de British Airways Plc, que posee el 86%, y de Iberia Operadora UK Limited, que posee el 14%.
- 2 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.
- 3 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.
- 4 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.

INVERSIONES DEL GRUPO CONTINUACIÓN

Empresas asociadas

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves, Ibeca, S.A. Avenida de Vantroi y Final, Aeropuerto de Jose Martí, Ciudad de la Habana	Cuba	50%
Empresa Logística de Carga Aérea, S.A. Carretera de Wajay km ½, Aeropuerto de Jose Martí, Ciudad de la Habana	Cuba	50%
Multiservicios Aeroportuarios, S.A. Avenida de Manoteras 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 Spínola 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. Avenida de Bruselas 20, Alcobendas, 28108, Madrid	España	26,7%
DeepAir Solutions Limited Flat 10, 28 Cranley Gardens, London, SW7 3DD	Inglaterra	23%
LanzaJet 520 Lake Cook Road, Suite 680, Deerfield, 60015, Illinois	EE.UU.	16,7%

Negocios conjuntos

Name and address	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, 07620	España	20%	Euro	24	-
Servicios de Instrucción de Vuelo, S.L. Camino de la Muñoza s/n, El Caserío, Iberia Zona Industrial 2, 28042, Madrid	España	19,9%	Euro	73	2
The Airline Group Limited 5th Floor, Brettenham House South, Lancaster Place, London, WC2N 7EN	Inglaterra	16,7%	Libra esterlina	208	-
Travel Quinto Centenario, S.A. Calle Alemanes 3, 41004, Sevilla	España	10%	Euro	-	-
i6 Group Limited Farnborough Airport, Ively Road, Farnborough, Hampshire, GU14 6XA	Inglaterra	7,4%	Libra esterlina	4	(1)
NAYAKJVI, S.L. C/ d'Osona, 2, El Prat de Llobregat, 08820, Barcelona	España	5%	Euro	-	-
Monese Limited Eagle House 163 City Road, London, EC1V 1NR	Inglaterra	4,8%	Libra esterlina	18	(28)

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 2021 y se preparan conforme a Plan General Contable de España. El Grupo no tiene acceso a ninguna información financiera de Air Europa Holdings S.L. salvo la que se encuentra disponible públicamente.

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 23 de febrero de 2023, declaran que, hasta donde alcanza su conocimiento, las cuentas anuales individuales y consolidadas del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022, 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.

23 de febrero de 2023

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 31.12.2022)



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 2022, 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 2022, 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.



Principio de Empresa en funcionamiento Véase Nota 2 de las cuentas anuales	
Cuestión clave de la auditoría	Cómo se abordó la cuestión en nuestra auditoría
La nota 2 de las cuentas anuales consolidadas adjuntas explica cómo han elaborado los administradores un juicio de valor apropiado para adoptar el principio de empresa en funcionamiento en su preparación. Ese juicio de valor se basa en una evaluación de los riesgos inherentes al plan de negocio preparado por la dirección del Grupo y aprobados por los administradores, y cómo podrían afectar tales riesgos a los recursos financieros del Grupo o a su capacidad para mantener sus operaciones durante el periodo de empresa en funcionamiento hasta el 30 de junio de 2024 desde la fecha de formulación de las cuentas anuales consolidadas, en particular mientras el Grupo prosigue su recuperación de la pandemia de COVID-19 y sus flujos de efectivo se ven afectados por un entorno económico y geopolítico más amplio que afecta la actividad del Grupo. Los riesgos con más probabilidad de afectar de forma adversa a los recursos financieros disponibles del Grupo durante este periodo eran: • reducción de los niveles de capacidad y de los ingresos unitarios por pasajero debido a las presiones sobre los precios como resultado de las actuales perspectivas económicas; • aumento de los costes de explotación como reflejo de las presiones inflacionistas; y • la capacidad del Grupo para obtener aproximadamente el 100% de la financiación de aeronaves requerida que actualmente se encuentra no comprometida, a fin de alinearse con el plazo y los pagos para las entregas de estas aeronaves. En estas circunstancias, hemos considerado el riesgo asociado con la valoración de los administradores de la aplicación del principio de empresa en funcionamiento como una cuestión clave de nuestra auditoría debido a los juicios significativos necesarios así como a la incertidumbre inherente en la elaboración de los planes de negocio y las proyecciones de flujos de caja y también el impacto que tal valoración podría tener en las cuentas anuales consolidadas.	Analizamos si es plausible que dichos riesgos puedan afectar a la liquidez en el periodo como empresa en funcionamiento valorando las reticencias de los administradores acerca del nivel de recursos financieros disponibles que se indican en las previsiones financieras del Grupo, teniendo en cuenta efectos negativos graves, pero plausibles, que podrían derivarse de dichos riesgos individual y colectivamente. Nuestros procedimientos han comprendido: - Evaluación de la financiación: Valorar los acuerdos de financiación actualmente en vigor y las acciones emprendidas por el Grupo para mantener la liquidez y los márgenes a lo largo del periodo de empresa en funcionamiento. - Evaluación de la dependencia clave: Utilizar nuestros conocimientos del negocio y el trabajo de auditoría realizado en áreas como ingresos ordinarios, costes de explotación y pensiones para identificar factores críticos en las previsiones financieras del Grupo y en nuestra valoración del escenario pesimista, grave pero plausible. - Análisis de sensibilidad: Considerar las sensibilidades en el nivel de recursos financieros disponibles indicados por las previsiones financieras del Grupo teniendo en cuenta los efectos adversos posibles (pero no poco realistas) que podrían surgir de estos riesgos tanto a escala individual como colectiva. - Hipótesis de referencia: Realizar una valoración crítica de las principales hipótesis utilizadas en las previsiones financieras del Grupo en relación con riesgos específicos, haciendo referencia a tendencias del mercado (ASK, PRASK, precios del combustible), previsiones económicas y sectoriales de terceros y el patrón de recuperación del Grupo frente a las expectativas del sector, la capacidad del Grupo para obtener financiación durante la pandemia, así como nuestras conclusiones en relación con el trabajo realizado en otras áreas de la auditoría. - Comparaciones históricas: Valorar el historial de previsiones de los administradores frente a los flujos de efectivo reales analizando los resultados mensuales reales desde enero de 2022 y los resultados reales durante los tres ejercicios anteriores a la pandemia (i.e., 2017 a 2019). - Valorar la coherencia: Evaluar la posibilidad de consecución de las acciones que los administradores creen que realizarían para mejorar la posición si se materializaran los riesgos, incluidas las acciones de mitigación para reducir la inversión en inmovilizado y los gastos de explotación, así como la enajenación de activos - Evaluar la transparencia: Considerar si la revelación del estado como empresa en funcionamiento en la nota 2 a los estados financieros proporciona una descripción completa y precisa de la valoración de dicho estado por parte de los administradores, incluidos los riesgos identificados, las dependencias y reticencias relacionadas.

Recuperación del inmovilizado material e intangible, incluido el fondo de comercio (21.902 millones de EUR; 2021: 20.400 millones de EUR)

Véase Notas 13 y 17 de las cuentas anuales

<i>Cuestión clave de la auditoría</i>	<i>Cómo se abordó la cuestión en nuestra auditoría</i>
Evaluación basada en previsiones El inmovilizado material, los activos intangibles y el fondo de comercio son significativos y corren el riesgo de ser irre recuperables debido a la incertidumbre económica continuada que se deriva de los efectos de la COVID-19 su impacto en el sector de la aviación y las perspectivas y presiones económicas actuales. El importe recuperable estimado de las unidades generadoras de efectivo (UGE) del Grupo a las que se asigna el inmovilizado material y los activos intangibles, incluido el fondo de comercio, es subjetivo debido a la incertidumbre inherente a la previsión y el descuento de los flujos de efectivo futuros. Los cambios en las principales hipótesis de las previsiones de flujos de efectivo pueden tener un impacto significativo en el margen de maniobra disponible y, por tanto, en la necesidad de realizar un deterioro del valor. Las hipótesis más significativas son el crecimiento de los ingresos y la recuperación de los márgenes de beneficio de explotación, oferta de asientos ("ASK") para predecir los niveles de capacidad, los precios del combustible, impacto del cambio climático, tasa de crecimiento y la tasa de descuento. Sobre la base del margen disponible, el riesgo se asocia específicamente a las UGE British Airways, Iberia y Aer Lingus. El efecto de estas cuestiones es que, en el marco de nuestra evaluación de riesgos, determinamos que el valor en uso de las UGE British Airways, Iberia y Aer Lingus tiene un alto grado de incertidumbre en la 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 17b) revelan la sensibilidad estimada por el Grupo.	Nuestros procedimientos incluyeron: – Hipótesis de evaluación comparativa: Evaluar las hipótesis aplicadas, incluidas las previsiones de crecimiento de los ingresos y la recuperación de los márgenes de beneficios de explotación, el ASK, los precios del combustible, y compararlas con datos externos. También hemos evaluado cómo se ha incorporado el impacto del riesgo del cambio climático en las previsiones, las tasas de descuento aplicadas y las tasas de crecimiento a largo plazo, incluido el impacto del coste del combustible de aviación sostenible (SAF) en la base de costes, la demanda y la capacidad del Grupo para recuperar los costes adicionales. – Hipótesis de evaluación comparativa: Con la ayuda de nuestros especialistas en valoración, evaluar la metodología aplicada por el Grupo para obtener sus tasas de descuento y la base para el cálculo de los componentes clave, como la ratio deuda/capital, los tipos sin riesgo y la prima de riesgo de mercado. – Análisis de sensibilidad: Re-ejecución de análisis del punto de equilibrio de las principales hipótesis realizado por los Administradores, junto a la realización de nuestras propias sensibilidades basadas en análisis del sector e hipótesis de futuro para evaluar su impacto en el margen de maniobra. – Comparación de valoraciones: Comparación de la suma de los flujos de efectivo descontados con la capitalización bursátil del Grupo, incluido el análisis de los múltiplos de negociación implícitos, para evaluar el carácter razonable de dichos flujos de efectivo. – Aplicación de la metodología: Evaluar la precisión matemática del modelo y si el cálculo se ha realizado de acuerdo con la NIC 36. – Evaluar la coherencia: Evaluar la coherencia de las previsiones utilizadas en las pruebas de deterioro con las aplicadas para la evaluación del principio de empresa en funcionamiento y la evaluación de la recuperabilidad de los impuestos diferidos. – Evaluar la transparencia: Evaluar si la información que el Grupo ha revelado, y en concreto sobre la sensibilidad del resultado de la evaluación del deterioro del valor ante cambios en las principales hipótesis, reflejaba los riesgos inherentes al importe recuperable del fondo de comercio y otros activos intangibles con vida útil indefinida.



Valoración de la obligación bruta por pensiones de prestación definida (DBO) (21.902 millones de EUR; 2021: 30.900 millones de EUR)
Véase Nota 32 de las cuentas anuales

<i>Cuestión clave de la auditoría</i>	<i>Cómo se abordó la cuestión en nuestra auditoría</i>
Valoración subjetiva 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. Un pequeño cambio en las hipótesis puede tener un impacto financiero material en las obligaciones brutas por pensiones de prestación definida del Grupo. El riesgo significativo se refiere al Plan de pensiones de New Airways y al Plan de pensiones de Airways, que representan el 97,3% (2021: 97,8%) 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. 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 32) revelan la sensibilidad estimada por el Grupo.	Nuestros procedimientos incluyeron: – 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 hipótesis: Evaluar el análisis de la experiencia de las revisiones trienales de los regímenes y considerar las implicaciones sobre la estimación de hipótesis contables y demográficas. – Evaluar la transparencia: Considerar la idoneidad de la información revelada por el Grupo con respecto a la sensibilidad de los déficits en relación con estas hipótesis.

Programas de fidelización de clientes - reconocimiento de ingresos en relación con pasivos por ingresos diferidos (2.630 millones de EUR; 2021: 2.820 millones de EUR)

Véase Nota 23 de las cuentas anuales

<i>Cuestión clave de la auditoría</i>	<i>Cómo se abordó la cuestión en nuestra auditoría</i>
Estimación subjetiva 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. 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 23) revelan la sensibilidad estimada por el Grupo.	Nuestros procedimientos incluyeron: – 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 las roturas. – Evaluación de los principios: Evaluar la aplicación de las políticas contables del Grupo en la determinación de los ingresos por fidelidad de clientes por referencia a la norma de contabilidad de ingresos. – Aplicación de la metodología: Con la ayuda de nuestros propios especialistas actuariales, evaluar los métodos aplicados 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 cliente*s a la luz de la experiencia pasada y consideración de los cambios en los planes de fidelización, incluidos los cambios en las ofertas de canje 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.



Contabilización de los costes de mantenimiento, restauración y devolución de aeronaves (pasivo de 2.400 millones de EUR, 2021 1.832 millones de EUR)

Véase Nota 26 de las cuentas anuales

Cuestión clave de la auditoría	Cómo se abordó la cuestión en nuestra auditoría
Estimación subjetiva Las provisiones de mantenimiento se determinan mediante cálculos complejos que utilizan los índices de costes presupuestados y un calendario estimado de comprobaciones necesarias. Hay una serie de juicios de valor e hipótesis individualmente que deben hacerse al calcular la provisión y los saldos de activos asociados. Las hipótesis clave utilizadas incluyen: los patrones de uso futuro previsto de las aeronaves; los intervalos de mantenimiento previstos y los costes (tasas futuras) del mantenimiento en el momento en que se estima que se produzca y la tasa de descuento aplicada al pasivo futuro. Los cambios en estos supuestos podrían dar lugar a ajustes significativos en el nivel de provisión y en los saldos de activos asociados reconocidos. 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 revelan la sensibilidad estimada por el Grupo	Nuestros procedimientos incluyeron: – 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, 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. – Repetición: Evaluar el cálculo del pago anticipado de mantenimiento para cada tipo de motor y realizar un nuevo cálculo del saldo al cierre del ejercicio basado en la última previsión de horas de vuelo previstas y tarifas contratadas. – Evaluación de la coherencia: Evaluar críticamente la previsión de las horas de vuelo futuras en las que se basan los cálculos de las provisiones, comparándolas con las previsiones aprobadas por el Consejo y los cambios en los planes de la flota futura. – Comparaciones históricas: Evaluar si las estimaciones anteriores han sido históricamente precisas, comparando el coste real con las provisiones previamente reconocidas. – Evaluación de hipótesis: Evaluar las hipótesis de uso futuro a la luz de la experiencia pasada y tener en cuenta los cambios en el uso de la flota, incluida la inmovilización de aeronaves durante periodos prolongados. – 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.

Reconocimiento de ingresos por pasajeros y carga 21.073 millones de EUR (2021: 7.508 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>
Error de procesamiento Los ingresos por pasajeros y carga se componen de un número de transacciones de gran volumen y escaso valor. 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 como el momento en que un vuelo ha despegado, lo que desencadena el punto de reconocimiento de ingresos. 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. Debido a los juicios de valor limitados y las estimaciones que se realizan, 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.	Nuestros procedimientos incluyen: – Evaluación de los principios: Evaluación de la política de reconocimiento de ingresos del Grupo por referencia a las normas contables Ingresos por pasajeros 19.458 millones de EUR (2021: 5.835 millones de EUR): – 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. – 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 las etapas 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. – 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 período 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 comparándolas con las experiencias pasadas de las compañías aéreas del Grupo. – Pruebas de detalles: Comprobar por muestreo los vales y reembolsos emitidos durante el año para evaluar si dichas transacciones se han reconocido adecuadamente. – 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. Ingresos por carga 1.615 millones de EUR (2020: 1.673 millones de EUR): – 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 2022, 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 2022 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 2022 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 2022 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 1 marzo de 2023.

Periodo de contratación

La Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 8 de septiembre de 2020 nos nombró como auditores del Grupo por un período 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 Rucker-Embsen
Inscrito en el R.O.A.C. nº 18.836

1 de marzo de 2023



GLOSARIO

Beneficios ajustados por acción	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 las operaciones 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 handling y mantenimiento para otras aerolíneas, los productos no relacionados con vuelos de BA Holidays y los costes asociados con diversos flujos de ingresos no relacionados con vuelos. Se 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 multiplicada 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 que genera ingresos transportada (carga y correo) multiplicado por la distancia de vuelo
Cobertura de dividendos	Número de veces que el resultado del ejercicio cubre los dividendos abonados y propuestos
EBITDA	Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales, intereses, impuestos, depreciación, amortización y deterioro
Inversión bruta en inmovilizado	La inversión bruta en inmovilizado es la inversión total en flota, productos para el cliente, TI, derechos de emisión e infraestructura antes de cualquier ganancia por la venta de inmovilizado material tal como se muestra en el Estado de flujos de efectivo ("Compra de inmovilizado material e inmaterial")
Cobertura de intereses	El número de veces que los beneficios/(pérdidas) antes de impuestos y partidas excepcionales, añadiendo de vuelta los gastos e ingresos netos por intereses, cubren los gastos e ingresos netos por intereses
Capital invertido	La media del inmovilizado material y el inmovilizado inmaterial de software a lo largo de un periodo de 12 meses entre el valor neto contable de apertura y de cierre. La parte proporcional 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
Flujo de caja libre apalancado	El efectivo generado durante el ejercicio, incluyendo los movimientos en deudas y antes de los pagos a accionistas. Se calcula como el aumento neto en el efectivo y activos líquidos equivalentes del Estado de flujos de efectivo, ajustado por los movimientos en Depósitos remunerados a corto plazo, y sumándole las salidas de flujos de caja asociadas con los dividendos pagados y con la adquisición de acciones propias
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
Plantilla media equivalente	Número de empleados ajustado por los empleados a tiempo parcial, horas extraordinarias y contratistas
Fecha efectiva de la fusión	El 21 de enero de 2011, fecha en la que British Airways e Iberia firmaron el acuerdo de fusión para crear International Airlines Group
Deuda neta	Deuda remunerada corriente y no corriente menos efectivo y otros activos líquidos equivalentes y otros depósitos corrientes remunerados

Net Promoter Score (NPS)	El Net Promoter Score (NPS) es una métrica basada en respuestas en encuestas a la pregunta sobre la “probabilidad de recomendación” y se calcula restando el porcentaje de clientes que son “detractores” (puntuación 0-6, poco probable que recomiende), del porcentaje de clientes que son “promotores” (puntuación 9-10, probable que recomiende)
Margen operativo	Resultado de las operaciones 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
Productividad	Número de AKO dividido por la plantilla media equivalente
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 inmovilizado inmaterial 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
Capital total	Patrimonio neto total más deuda neta
Ingresos totales/AKO (RASK)	Ingresos totales antes de partidas excepcionales divididos por AKO
Total gastos de las operaciones excluyendo el combustible/AKO	Gastos totales de las operaciones antes de partidas excepcionales excluyendo el combustible dividido por AKO
Total gastos de las operaciones/AKO	Gastos totales de las operaciones 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

FLOTA

Número en servicio con empresas del Grupo¹

	En propiedad	Arrendamientos financieros	Arrendamientos operativos	Total a 31 de diciembre de 2022	Total a 31 de diciembre de 2021	Variaciones desde el 31 de diciembre de 2021	Entregas futuras	Opciones ²
Airbus A319ceo	8	-	33	41	39	2	-	-
Airbus A320ceo	42	21	136	199	190	9	-	-
Airbus A320neo	2	35	23	60	50	10	45	50
Airbus A321ceo	11	3	30	44	51	(7)	-	-
Airbus A321neo	-	2	14	16	14	2	46	-
Airbus A321 LR	-	-	8	8	8	-	-	-
Airbus A321 XLR	-	-	-	-	-	-	14	14
Airbus A330-200	-	1	15	16	18	(2)	-	-
Airbus A330-300	4	4	12	20	18	2	-	-
Airbus A350-900	-	6	9	15	9	6	7	16
Airbus A350-1000	3	10	-	13	8	5	5	36
Airbus A380	2	10	-	12	12	-	-	-
Boeing 737-8200	-	-	-	-	-	-	25	100
Boeing 737-1	-	-	-	-	-	-	25	-
Boeing 777-200	38	2	3	43	43	-	-	-
Boeing 777-300	5	4	7	16	16	-	-	-
Boeing 777-9	-	-	-	-	-	-	18	24
Boeing 787-8	-	10	2	12	12	-	-	-
Boeing 787-9	1	8	9	18	18	-	-	-
Boeing 787-10	-	4	-	4	2	2	7	6
Embraer E190	9	-	12	21	23	(2)	-	-
Total del Grupo	125	120	313	558	531	27	192	246

1 Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2022, el Grupo ha cambiado la base sobre la que presenta la tabla de la flota de aviones.

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.

2 Las opciones de compra de 100 aviones Boeing 737 permiten flexibilidad en la elección de la variante.

A 31 de diciembre de 2022, el Grupo tenía 18 aviones fuera de servicio (31 de diciembre de 2021: 29).

Total operaciones del Grupo		2022	2021	2020 ²	2019 ²	2018 ³
Tráfico y capacidad						
Asientos-kilómetro ofertados (AKO)	millones	263.592	121.965	113.195	337.754	324,808
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT)	millones	215.749	78.689	72.262	285.745	270,657
Toneladas-kilómetro transportadas (TKT)	millones	3.980	3.970	3.399	5.580	5,713
Pasajeros transportados	miles	94.726	38.864	31.275	118.253	112,920
Toneladas de carga vendidas	miles	561	539	444	682	702
Sectores		619.122	307.519	267.748	775.486	754,700
Horas bloque	horas	1.781.829	892.455	820.983	2.272.904	2,207,374
Operaciones						
Plantilla media equivalente		59.505	50.222	60.612	66.034	64.734
Aeronaves en servicio al final del ejercicio		558	531	533	598	573
Utilización de aeronaves - Largo radio (promedio de horas por avión por día)	horas	12,8	8,1	6,4	13,5	13,5
Utilización de aeronaves - Corto radio (promedio de horas por avión por día)	horas	7,7	4,5	2,7	8,6	9,0
Puntualidad - margen de 15 minutos	%	61,7	86,4	88,8	77,8	75,5
Regularidad	%	98,7	96,7	91,8	98,7	98,7
Financiero						
Ingresos unitarios de pasaje/AKO (PASK) ¹	céntimos de €	7,38	4,78	4,92	6,65	6,59
Ingresos de pasaje/PKT ¹	céntimos de €	9,02	7,41	7,71	7,86	7,91
Ingresos de carga/TKT ¹	céntimos de €	40,58	42,14	38,42	20,02	20,53
Total ingresos de tráfico/AKO (RASK) ¹	céntimos de €	8,75	6,93	6,95	7,55	7,47
Precio promedio de combustible	(US dólar/ tonelada métrica)	1.074	587	376	628	687
Coste de combustible/AKO ¹	céntimos de €	2,32	1,59	1,80	1,78	1,63
Resultado de las operaciones antes de depreciación y amortización (EBITDA) ¹	millones de €	3.303	(1.017)	(2.291)	5.361	5.481
Total gastos de las operaciones excluyendo el combustible/AKO ¹	céntimos de €	5,96	7,78	9,03	4,81	4,77
Margen operativo ¹	%	5,3	(35,1)	(55,8)	12,7	14,4
Margen operativo ajustado por los arrendamientos ¹	%	n/a	n/a	n/a	n/a	14,4
Total gastos de las operaciones/AKO (CASK) ¹	céntimos de €	8,29	9,36	10,83	6,59	6,40
Cobertura de dividendos	veces	n/a	n/a	n/a	3,8	3,9
Cobertura de intereses	veces	1,4	(4,0)	(6,6)	6,2	6,7
Deuda neta	millones de €	10.385	11.667	9.762	7.571	6.430
Patrimonio neto	millones de €	2.022	846	1.610	7.120	6.720
Deuda neta ajustada/EBITDA	veces	n/a	n/a	n/a	n/a	1,6
Deuda neta/EBITDA	veces	3,1	(11,5)	(4,3)	1,4	1,2
Tipos de cambio						
Conversión - media ponderada	GBP a EUR	1,17	1,15	1,13	1,13	1,13
Transacción	GBP a EUR	1,17	1,15	1,13	1,13	1,13
Transacción	EUR a USD	1,05	1,20	1,13	1,12	1,18
Transacción	GBP a USD	1,23	1,38	1,27	1,27	1,33

1 Cifras antes de partidas excepcionales

2 Los resultados 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 Las cifras de 2018 se han ajustado para reflejar el impacto estimado de la NIIF 16 "Arrendamientos" y para reclasificar los costes que asume el Grupo relacionados con indemnizaciones por retrasos y cancelaciones de vuelos como una deducción de los ingresos en lugar de como gastos de las operaciones.

n/a: no aplica

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

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 American Stock Transfer & Trust Co, 6201 15th Avenue, Brooklyn, Nueva York 11219, Estados Unidos

Correo electrónico: db@astfinancial.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 2022

Resultados 1T: 5 de mayo de 2023

Resultados semestrales: 28 de julio de 2023

Resultados 3T: 27 de octubre de 2023

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 en el registro del 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.

Estas declaraciones suelen contener palabras tales como “espera”, “puede”, “podría”, “debería”, “pretende”, “proyecta”, “predice”, “contempla”, “prevé”, tiempos verbales futuros u otras palabras de significado similar. Incluyen, 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 nuestras 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, el actual entorno económico y geopolítico y la recuperación en curso de la pandemia de COVID-19 y las incertidumbres sobre su futuro impacto y duración, muchas de las 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. Todas las declaraciones prospectivas formuladas en o después de la fecha de este documento y atribuibles a IAG están expresamente matizadas en su totalidad por los riesgos más relevantes descritos en dicha sección. Muchos de estos riesgos están agravados, y seguirán estándolo en el futuro, por la recuperación en curso de la pandemia de COVID-19 y las incertidumbres sobre su impacto futuro y cualquier disrupción que sufra la industria mundial de las aerolíneas, así como por el actual entorno económico y geopolítico.



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 Plc
www.blacksunplc.com

