

**INFORME ANUAL DE REMUNERACIONES DE LOS  
CONSEJEROS**

# Informe de la Comisión de Retribuciones



**Marc Bolland**  
Presidente de la Comisión de Retribuciones

Londres y España como consecuencia de la huelga de pilotos de British Airways, la amenaza de huelga de trabajadores del aeropuerto de Heathrow y las tendencias en las reservas de los segmentos de bajo coste.

## Estrategia general y su vinculación con la retribución

El objetivo de IAG es convertirse en el grupo internacional de aerolíneas líder. Su estrategia consiste en participar activamente en la consolidación del sector de las aerolíneas para crear una cartera multimarca de las principales compañías aéreas, cada una de ellas con mercados y territorios específicos, que permite conseguir sinergias de ingresos y costes mediante la colaboración comercial, el efecto de escala y la ventaja que supone que el Grupo cuente con una plataforma más amplia. La ejecución de esta estrategia unida a una asignación de capital disciplinada permite a IAG entregar a sus accionistas un valor superior y rendimientos financieros sostenibles. Para medir la efectividad de esta estrategia, se aplican en cada parte del Grupo una serie de métricas financieras uniformes vinculadas a la creación de valor para el accionista.

El principal objetivo de la Comisión es asegurar que la remuneración en IAG se mantenga alineada con nuestras prioridades empresariales y estratégicas y contribuya a materializarlas, ya que consideramos que es la mejor forma de potenciar los resultados. Seguiremos centrándonos en la alineación entre desempeño y retribución, asegurando que el equipo directivo recibe una remuneración justa resultante de nuestros planes de incentivos solo cuando lo justifique el rendimiento de la Compañía y el desempeño individual. Estamos muy satisfechos por el apoyo de los accionistas a nuestras políticas y prácticas retributivas en los últimos años.

El marco retributivo de los ejecutivos de IAG tiene como fin respaldar y apoyar los referidos objetivos de negocio y los objetivos financieros vinculados a éstos a través de los dos planes siguientes:

El plan de incentivo a largo plazo de la Compañía, denominado *performance share plan* (PSP) tiene como principales parámetros de medición de nuestros resultados los indicados a continuación:

- el beneficio por acción (*earnings per share* (EPS)), ajustado por partidas excepcionales, que refleja la rentabilidad de nuestro negocio y los principales elementos de la creación de valor para nuestros accionistas. El aumento del

## Miembros de la Comisión

Fecha de su nombramiento	Reuniones a las que ha asistido
<b>Marc Bolland (Presidente)</b> 16 de junio de 2016	100%
<b>Maria Fernanda Mejia Campuzano</b> 30 de octubre de 2014	100%
<b>Nicola Shaw</b> 1 de enero de 2018	86%
<b>Emilio Saracho</b> 20 de junio de 2019	100%
<b>Javier Ferrán</b> 20 de junio de 2019	50%

## Estimado Accionista:

Como Presidente de la Comisión de Retribuciones y en nombre del Consejo de Administración, me es grato presentar el Informe de Remuneraciones de 2019. Este ha sido un año de mucha actividad para la Comisión en diversos frentes, como el exhaustivo análisis de las novedades regulatorias y de gobierno corporativo tanto en España como en el Reino Unido. Por otra parte, como consecuencia de los cambios que se han producido en el ámbito del Consejo y del Comité de Dirección, la Comisión ha tenido que examinar en profundidad paquetes retributivos y paquetes de salida teniendo en cuenta todos los factores pertinentes, tanto externos como internos. Expongo a continuación nuestro enfoque general, un resumen de los resultados de 2019 y las principales decisiones adoptadas por la Comisión en 2019. La política de remuneraciones está lista para su revisión y aprobación en 2021, y la Comisión examinará las características de la nueva política, en el marco de las opiniones y perspectivas de los principales grupos de interés y velando por que la política siga apoyando los objetivos del negocio. Consultaremos con los principales accionistas antes de ultimar la política propuesta. Una vez determinada, nuestra nueva política se publicará en el informe del año que viene, indicándose claramente cualquier cambio respecto al enfoque actual.

Además de a la situación económica global, la Compañía se ha enfrentado a otros retos a lo largo de 2019 y en septiembre emitió una actualización de las perspectivas de negocio para las bolsas de

beneficio indica que el Grupo está en el buen camino para crear valor para nuestros accionistas;

- el retorno total para el accionista (*Total Shareholder Return*, TSR) para conseguir el alineamiento con nuestros accionistas y;
- la Rentabilidad sobre el Capital Invertido (*Return on Invested Capital* (RoIC)) para evaluar el eficiente retorno de la base patrimonial del Grupo.

El plan de incentivo anual (*annual incentive plan*) se centra fundamentalmente en la consecución de sólidos resultados financieros, por lo que su principal métrica es el beneficio de explotación antes de partidas excepcionales del Grupo (la ponderación de este elemento será del 60 por ciento). *Net Promoter Score* (NPS), métrica referida a clientes, está enfocada en la mejora de la defensa del cliente como fuente de ventaja competitiva (ponderación del 10 por ciento a partir de 2020). El desempeño en relación con los objetivos específicos de cada función (ponderación del 20 por ciento a partir de 2020) nos permite centrarnos en objetivos estratégicos y de negocio clave, que constituyen aspectos importantes del puesto y que pueden no estar adecuadamente reflejados en los elementos financieros o de clientes. Para 2020 hemos introducido una nueva métrica que se centra en la reducción de las emisiones de nuestros vuelos. La métrica específica son los gramos de CO<sub>2</sub> por pasajero y kilómetro. La ponderación de esta métrica, para 2020, será del 10 por ciento.

La política está diseñada en general para ofrecer una remuneración total competitiva y con un especial énfasis sobre la "remuneración basada en el desempeño". La Comisión seguirá velando por que la remuneración de los directivos sea acorde con la estrategia del negocio y que el marco de compensación global para 2020 y para los siguientes ejercicios redunde en el mejor interés de los accionistas.

### Resumen de resultados de desempeño e incentivos

El PSP que se concedió en 2017 cubría un período de desempeño de tres años (2017-2019) y establecía las mismas métricas de desempeño que los incentivos actuales. Los objetivos de desempeño para las tres métricas se fijaron a comienzos de 2017 en el nivel apropiado que la Comisión consideró que había que alcanzar teniendo en cuenta las expectativas de rendimiento internas y externas.

En los tres últimos años, la Compañía ha logrado unos sólidos resultados financieros que han hecho que el BPA ajustado de 2019 alcance los 116,8 céntimos de euro. En consecuencia, el pago de retribución bajo el PSP 2017 es del 60% de su máximo con respecto a la métrica BPA. El RoIC en 2019 se situó en el 14,7%, lo que resulta en el 91% de su nivel máximo respecto a la métrica RoIC. El TSR ha superado el índice de referencia de la Compañía en más de un 4 por ciento, lo que supone un resultado del 65% de su máximo respecto a la métrica TSR. En términos globales, los derechos asignados bajo el PSP 2017 se consolidarán

en un 72% del máximo. Los derechos concedidos bajo el PSP están sometidos a un período de mantenimiento adicional de dos años. Lo anterior aplica hasta el fin de 2021.

Como objetivo financiero para el plan de incentivo anual de 2019 se fijó, al principio del ejercicio, un beneficio de explotación de IAG de 3.430 millones de euros. Los retos a los que me he referido anteriormente han hecho que el beneficio de explotación de IAG se haya situado por debajo de este objetivo y que el pago del incentivo bajo el plan sea del 24% del nivel máximo respecto a la ponderación del 60% ligada al desempeño financiero. Es satisfactorio comprobar que el rendimiento referido a los clientes ha sido sólido en todas las aerolíneas del Grupo, lo que ha hecho que el resultado relativo a la métrica NPS haya superado con creces el nivel objetivo del 21.0 fijado a comienzos de 2019, dando lugar a un pago de incentivo del máximo nivel respecto a la ponderación del 15 por ciento ligada a este parámetro.

Para la determinación de los resultados derivados del PSP de 2017 y del plan de incentivo anual de 2019, la Comisión no quiso adoptar un enfoque exclusivamente formulista y tuvo en cuenta todos los factores necesarios, incluido el contexto más amplio del rendimiento de la Compañía, para llegar a resultados apropiados y sólidos. La Comisión, considerando que los resultados de incentivos son un reflejo adecuado del rendimiento en el período y que la política de remuneración ha funcionado según lo previsto, no ha aplicado ninguna discrecionalidad.

### Decisiones durante 2019

El 2019 ha sido otro año lleno de actividad para la Comisión. Hemos seguido examinando las consecuencias para IAG del nuevo Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido (el Código) y estamos comprometidos con el cumplimiento de todas sus disposiciones.

Por primera vez en los últimos años se han producido cambios en el ámbito de los consejeros ejecutivos. La Comisión realizó un detenido análisis de las condiciones de separación del Consejero Delegado (CEO) saliente y del Director Financiero (CFO) de IAG (descritas con mayor detalle más adelante en este informe) al tiempo que abordó la determinación de los paquetes retributivos de sus respectivos sustitutos. Tanto en el caso del nuevo CEO como del CFO se ha tratado de un ascenso por promoción interna y en sus anteriores cargos tenían derecho a la aportación por la empresa del 25% de su salario al plan de pensiones. No obstante, la Comisión, teniendo presentes las disposiciones pertinentes del Código y las expectativas de los inversores, recomendó un porcentaje comparable con el de la mayoría del personal de IAG. Por consiguiente, el porcentaje de la aportación de la empresa al plan de pensiones del nuevo CEO y del nuevo CFO consistirá en un 12,5% del salario. Como Comisión, tenemos el propósito de seguir esta misma línea en el caso de nuevas incorporaciones de consejeros ejecutivos,

tanto sin son promociones internas como contrataciones externas.

En 2019 ha habido otras dos nuevas incorporaciones al Comité de Dirección de IAG, cuyos paquetes retributivos han sido determinados por la Comisión tras un minucioso examen de todos los factores necesarios, externos e internos, con especial cuidado para garantizar que son justos y apropiados.

La Comisión ha supervisado las prácticas retributivas de IAG, así como los programas globales de bonus existentes en las aerolíneas. Este análisis nos ayudó a desarrollar nuestro planteamiento para determinar la remuneración de los directivos de IAG.

En octubre del pasado año, la Compañía anunció objetivos climáticos del sector en el que opera a corto, medio y largo plazo. La Comisión tenía verdadero interés por añadir una métrica asociada al clima en los planes de incentivos de la Compañía, como parte de nuestros planes para lograr un negocio rentable y sostenible a largo plazo. Como ya se ha mencionado, se ha incluido por primera vez en el plan de incentivos anual de 2020 una métrica de eficiencia de emisiones de CO<sub>2</sub>. Las sociedades operativas del Grupo han incluido métricas climáticas en sus propios planes de incentivos de 2020.

### Trabajando con nuestros accionistas

IAG siempre ha reconocido la necesidad de desarrollar relaciones sólidas con nuestros inversores a través de un proceso de diálogo abierto y transparente y la Comisión ha mantenido este mismo enfoque durante 2019. Valoramos mucho sus comentarios constructivos en relación con la retribución en general. Nuestro principal objetivo ha sido asegurar el mantenimiento de una estrecha alineación con nuestra estrategia, y estamos convencidos de que es la forma de crear valor sostenible y a largo plazo para el accionista.

En nombre de la Comisión les agradezco el tiempo dedicado a leer nuestro Informe de Remuneraciones de los Consejeros de 2019 y espero que lo encuentren comprensible e informativo.

Aprobado por el Consejo de Administración y firmado en su nombre por

**Marc Bolland**

Presidente de la Comisión de Retribuciones

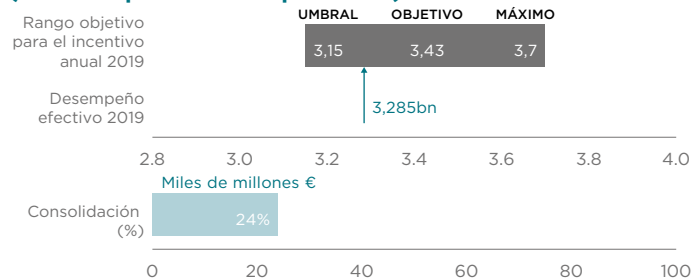
## De un Vistazo

### Implementación de la política de retribuciones en 2019

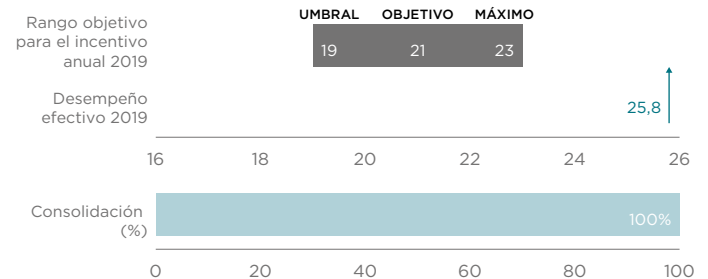
En los dos gráficos siguientes se refleja el desempeño de la Compañía en relación con las dos métricas utilizadas en el plan de incentivo anual de 2019.

El rendimiento financiero y el rendimiento en relación con los clientes han resultado en la consolidación de un 24% y un 100%, respectivamente:

#### Beneficio de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales)

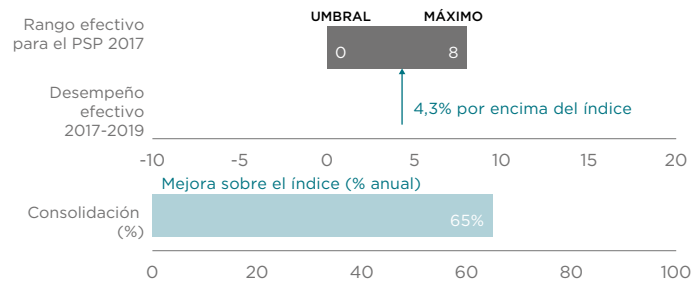


#### Métrica de satisfacción del cliente (net promoter score)

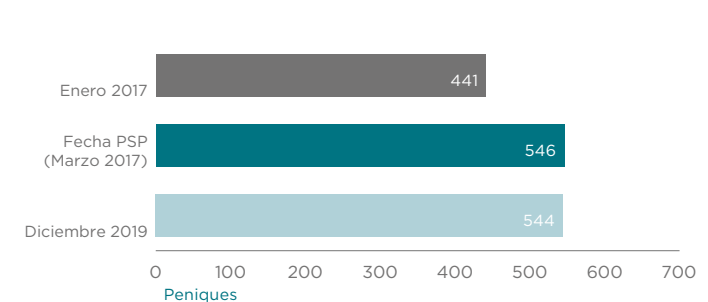


En los cuatro gráficos siguientes se refleja el rendimiento de la Compañía con respecto a las tres métricas de desempeño aplicables a la asignación del PSP 2017 y la evolución de la cotización:

#### Retorno total para el accionista

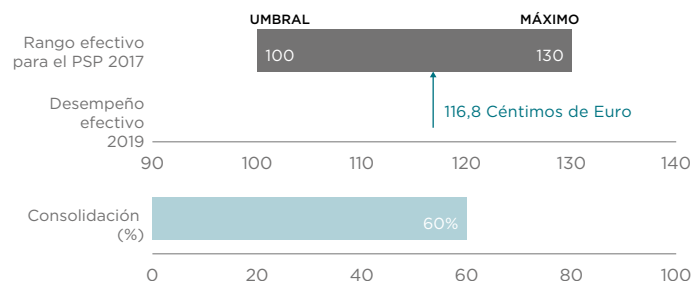


#### Precio de la acción

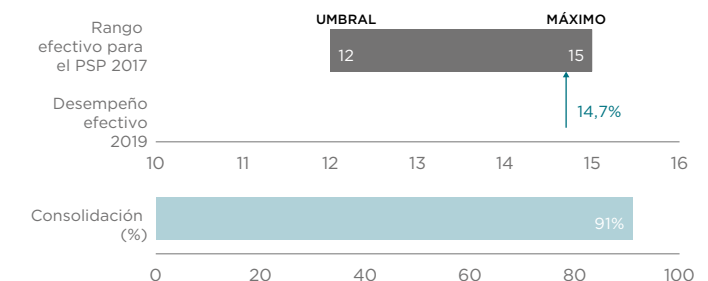


El excelente rendimiento en términos de BPA y RoIC en 2019 han resultado en buenos niveles de consolidación con respecto a las dos métricas aplicables a la asignación del PSP 2017 siguientes:

#### Beneficios por acción ajustados



#### ROIC



## Introducción

La Comisión de Retribuciones es la responsable de elaborar el Informe, cuya aprobación corresponde al Consejo de Administración.

La vigente Política de Remuneración de los Consejeros de la Compañía fue aprobada por los accionistas en la Junta General celebrada el 14 de junio de 2018. Está previsto que la política tenga una vigencia de tres años, por lo que este año no sufre ningún cambio. No obstante, atendiendo a las opiniones de los accionistas, la Comisión de Retribuciones ha sometido a debate determinados aspectos de la aplicación práctica de la política, que han sido aprobados por el Consejo con efectos el 1 de enero de 2020. No obstante, estos ajustes en la aplicación de la política, descritos en la siguiente sección, no implican una modificación de la política sujeta a aprobación por la Junta General.

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 Compañía agradece la oportunidad que la CNMV española brinda a las sociedades de elaborar informes en formato libre. En este sentido y por segundo 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 Compañía y en la web de la CNMV.

Es voluntad de la Compañía cumplir una vez más de forma voluntaria todos los requisitos de información establecidos por la legislación británica de 2013 y cumplir con las mejores prácticas del Reino Unido, en beneficio de nuestra base accionarial británica.

Además de la declaración del Presidente de la Comisión de Retribuciones, este Informe de Remuneraciones de los Consejeros incluye el Informe Anual sobre Remuneración, que recoge la información relativa a la remuneración pagada a los consejeros en el año objeto del informe.

## Política de Remuneración de los Consejeros

El texto de la política, tal y como fue aprobado por la Junta General de 14 de junio de 2018, se incluyó íntegramente en el Informe de Remuneraciones de los Consejeros de 2017, por lo que no es necesario repetirlo aquí. Puede verse en la web de la Compañía y en el Informe y Cuentas Anuales de 2017. No obstante, tal y como menciona el Presidente de la Comisión en la carta que encabeza este informe, la Comisión ha tenido en cuenta las disposiciones sobre remuneración del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido y la opinión de los accionistas para determinar la aplicación práctica de la política en cuanto a las disposiciones sobre pensiones. La política de limitar las aportaciones de la empresa a las pensiones a un máximo del 15% del salario base en relación con los nuevos consejeros contratados externamente también se aplicará a las promociones internas. En casos individuales las aportaciones al plan de pensiones pueden fijarse en un porcentaje inferior al 15%.

La política se someterá a revisión y a la votación de los accionistas el próximo año, en la Junta General que se celebrará en 2021.

## Informe Anual de Remuneraciones

El Informe Anual de Remuneraciones explica cómo se ha aplicado en la práctica en 2019 la Política sobre Remuneración de los Consejeros (tal y como fue aprobada en la Junta General del 14 de junio de 2018) y cómo se implementará en 2020.

### Las actividades de la Comisión durante el ejercicio

En 2019, la Comisión se reunió en 7 ocasiones y debatió, entre otras, las siguientes cuestiones:

Reunión	Puntos del orden del día abordados
Enero	Revisión del salario base de los miembros del Comité de Dirección de IAG Aprobación del plan de incentivo anual 2019 Aprobación del <i>Performance Share Plan</i> (PSP) 2019
Febrero	Pagos resultantes del plan de incentivo anual 2018 a favor de miembros del Comité de Dirección de IAG Objetivos específicos de cada función del Comité de Dirección en 2019 Resultado de la consolidación de los derechos asignados conforme al <i>Performance Share Plan</i> (PSP) 2016 Revisión final del Informe de Remuneraciones de los Consejeros 2018 Nuevos requisitos del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido Revisión de los planes de incentivos de todas las sociedades operativas del Grupo Revisión de información sobre el ratio entre la remuneración del CEO y la de los empleados de IAG en el Reino Unido Información anual sobre brecha salarial de género
Marzo	Remuneración del nuevo Director Financiero
Abril	Remuneración del nuevo Director Financiero
Junio	Aprobación de la retribución para un nuevo miembro del Comité de Dirección
Agosto	Aprobación de la retribución para un nuevo miembro del Comité de Dirección
Octubre	Puesta al día sobre la retribución de directivos en el mercado y revisión de los requisitos de gobierno corporativo. Estrategia retributiva para 2020.

### Cifra única total de la retribución de cada consejero ejecutivo

La tabla siguiente recoge la cifra única total y el desglose respecto a cada consejero ejecutivo. A continuación de la tabla se recoge una explicación de cómo se calculan estas cifras. La retribución de cada consejero ejecutivo refleja los resultados de la Compañía y la contribución que ha realizado cada persona al éxito continuado de la Compañía.

Consejero (.000)	Salario		Complementos salariales		Pensión		Total fijo		Incentivo anual		Incentivo a largo plazo		Total variable		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Willie Walsh (GBP) <sup>1</sup>	850	850	30	27	213	213	1.093	1.090	883	1.051	1.222	889	2.105	1.940	3.198	3.030
Willie Walsh (euros)	967	962	34	31	242	241	1.243	1.234	1.004	1.189	1.390	1.006	2.394	2.195	3.637	3.429
Steve Gunning (GBP) <sup>1,2</sup>	315	-	8	-	39	-	362	-	286	-	380	-	666	-	1.028	-
Steve Gunning (euros)	358	-	9	-	44	-	411	-	325	-	432	-	757	-	1.168	-
Enrique Dupuy de Lôme (GBP) <sup>1,3,4</sup>	269	557	46	27	67	139	382	723	217	498	-	412	217	910	599	1.633
Enrique Dupuy de Lôme (euros)	306	630	52	31	76	157	434	818	247	564	-	466	247	1.030	681	1.848
Total (.000 €)	1.631	1.592	95	62	362	398	2.088	2.052	1.576	1.753	1.822	1.472	3.398	3.225	5.486	5.277

1 La retribución de todos los consejeros ejecutivos se abona en libras esterlinas y se refleja en euros para fines meramente informativos

2 Steve Gunning se incorporó al Consejo el 20 de junio de 2019

3 Enrique Dupuy de Lôme salió del Consejo el 20 de junio de 2019

4 Los complementos salariales sujetos a tributación de Enrique Dupuy de Lôme incluyen un pago de 37.394 € en lugar de quince días de vacaciones devengados, pero no disfrutados

#### Información adicional en relación con la tabla de cifra única total para 2019

Cada Consejero ha confirmado por escrito que, aparte de lo señalado en la tabla anterior, no ha recibido retribución por ningún otro concepto.

#### Salario base

Salario pagado en el ejercicio a los consejeros ejecutivos.

#### Complementos salariales sujetos a tributación

Complementos salariales sujetos a tributación, incluidos billetes de avión personales y, en su caso, coche de empresa, combustible y seguro médico.

#### Pensión.

Aportación de la empresa al plan de pensiones y/o pago en efectivo en lugar de aportación al plan de pensiones.

#### Plan de Incentivo anual

Pagos del incentivo anual respecto al año finalizado el 31 de diciembre de 2019 (devengados a 31 de diciembre de 2019, pero pagos en efectivo (50% del incentivo asignado) no satisfechos hasta el mes de marzo de 2020). Los resultados de las condiciones de desempeño en que se basan las asignaciones se describen en la siguiente sección. La mitad de la asignación de incentivo anual se difiere en forma de acciones por un periodo de tres años (*Incentive Award Deferral Plan* (IADP)). En relación con el plan de incentivo anual de 2019, se consolidarán en marzo de 2023.

#### Consolidación de incentivo a largo plazo

Se refiere a la asignación bajo el PSP 2017 de IAG, basada en el desempeño valorado a 31 de diciembre de 2019, aunque las acciones resultantes de la consolidación no se entregarán hasta el 1 de enero de 2022, después del periodo de mantenimiento de dos años. A los efectos de esta tabla, la asignación se ha valorado según el precio medio de la acción en el periodo de tres meses finalizado el 31 de diciembre de 2019, de 544,4 peniques. Los resultados de las condiciones de desempeño que determinan la consolidación se describen a continuación.

Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2019, se ha aplicado el tipo de cambio €:£ 1,1371 (2018: 1,1317).

#### Apreciación y depreciación de la acción

El importe de la retribución imputable a la depreciación de la acción es de 3.592 £ (Willie Walsh), cero (Enrique Dupuy de Lôme), y 1.116 £ (Steve Gunning). Esto resulta de la depreciación de la acción desde la fecha de asignación del PSP el 6 de marzo de 2017 hasta el final de 2019. 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.

#### Seguro de vida

La Compañía proporciona un seguro de vida para todos los consejeros ejecutivos. Para el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2019, la Compañía realizó aportaciones por importe de 26.790 € (2018: 22.987 €).

## Sujeto a auditoría

### Resultados de la retribución variable

#### Plan de Incentivo Anual 2019

A comienzos de 2019, el Consejo, siguiendo la recomendación de la Comisión, estableció el beneficio de explotación antes de partidas excepcionales de IAG como objetivo financiero del Plan de Incentivo Anual para ese ejercicio, con una ponderación del 60 por ciento. El beneficio de explotación antes de partidas excepcionales fue considerado como la mejor métrica financiera a efectos de la alineación de los intereses de los accionistas con la Compañía. La ponderación aplicable a la métrica relacionada con los clientes se fijó en el 15 por ciento. Los resultados se calcularon en función del NPS. NPS se usa para medir la fidelidad de los clientes del Grupo Su cálculo se basa en respuestas a encuestas, restando el porcentaje de clientes «detractores» del porcentaje de clientes que son «defensores». La ponderación final del 25 por ciento se basa en el cumplimiento personal de objetivos. La Comisión de Retribuciones, a propuesta del Presidente del Consejo, evaluó el desempeño del Consejero Delegado en relación con sus objetivos; y, a propuesta del Consejero Delegado, evaluó el desempeño del Director Financiero en relación con sus objetivos. Ambas evaluaciones de desempeño fueron sometidas al Consejo de Administración para su aprobación final el 30 de enero de 2020.

La asignación máxima para el Consejero Delegado de IAG fue del 200% del salario (100% del salario por el cumplimiento del objetivo medio de desempeño) La asignación máxima para el Director Financiero de IAG saliente (Enrique Dupuy de Lôme) fue del 150% del salario (75 % del salario por el cumplimiento del objetivo medio de desempeño) prorrateado hasta el 20 de junio de 2019, y para el nuevo Director Financiero de IAG (Steve Gunning) la asignación máxima fue del 165% del salario (82,5% del salario por el cumplimiento del objetivo medio de desempeño) prorrateado desde el 20 de junio de 2019.

Los resultados de las condiciones de desempeño fueron los siguientes:

Métrica		Consejero Delegado de IAG	Director Financiero de IAG (Steve Gunning)	Director Financiero de IAG (Enrique Dupuy de Lôme)
<b>Beneficio de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales) (60%)</b>	Pago	245.922 £ 279.638 €	75.874 £ 86.276 €	57.606 £ 65.504 €
	porcentaje del máximo asignado	24% Véanse abajo los detalles de los rangos del objetivo de desempeño	24% Véanse abajo los detalles de los rangos del objetivo de desempeño	24% Véanse abajo los detalles de los rangos del objetivo de desempeño
<b>Net Promoter Score del Grupo (15%)</b>	Resultados comparados con los objetivos	255.000 £ 434.941 €	78.674 £ 89.460 €	59.733 £ 67.922 €
	porcentaje del máximo asignado	100% Véanse abajo los detalles de los rangos del objetivo de desempeño	100% Véanse abajo los detalles de los rangos del objetivo de desempeño	100% Véanse abajo los detalles de los rangos del objetivo de desempeño
<b>Desempeño personal en relación con los objetivos (25%)</b>	Resultados comparados con los objetivos	382.500 £ 434.941 €	131.124 £ 149.101 €	99.555 £ 113.204 €
	porcentaje del máximo asignado	90% Véanse abajo detalles del alcance del cumplimiento de objetivos	100% Véanse abajo detalles del alcance del cumplimiento de objetivos	100% Véanse abajo detalles del alcance del cumplimiento de objetivos
<b>Detalle de cualquier discrecionalidad ejercida</b>				
<b>Resultado total</b>		883.422 £ 1.004.540 €	285.672 £ 324.837 €	216.894 £ 246.630 €

La mitad del resultado total del incentivo anual que se incluye en la tabla anterior se satisface en acciones de la Compañía con entrega diferida, que se consolidarán pasados tres años (conforme al *Incentive Award Deferral Plan - IADP*).

Los rangos de objetivos y resultados respecto a cada métrica corporativa del plan de incentivo anual 2019 fueron los siguientes:

	Nivel mínimo a partir del cual se activan los pagos	Objetivo medio (50% del pago máximo)	Objetivo máximo (Pago máximo)	Resultado para 2019	Pago como porcentaje del máximo
Beneficio de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales)	3.150M €	3.430M €	3.700M €	3.285M €	24% (2018: 66%)
NPS del Grupo	19,0	21,0	23,0	25,8	100% (2018: 0%)

En relación con ambas métricas, se fijó una graduación lineal entre el nivel mínimo y el nivel objetivo-medio y entre este último y el nivel máximo.



## Desempeño individual

Al evaluar el desempeño individual, la Comisión tiene en cuenta una serie de factores que garantizan una evaluación completa y detallada de la aportación de los consejeros ejecutivos. En 2020, la evaluación de desempeño individual se centra en el progreso hacia nuestras prioridades estratégicas e indicadores clave de rendimiento durante el año:

- 1 Reforzar la cartera de operaciones y marcas de primer nivel con una inigualable propuesta de valor para el cliente
- 2 Ampliación de posición de liderazgo con valor añadido y crecimiento sostenible
- 3 Mejora de la plataforma integrada común de IAG con eficiencia e innovación

Se resume a continuación la evaluación de los logros de los consejeros ejecutivos:

### Consejero Delegado de IAG

Objetivo	Resultado
<b>Planificación de los procesos de sucesión</b>	Facilitó la planificación efectiva de la sucesión del Consejero Delegado, valoración de las competencias y experiencia de los miembros del equipo directivo y eficaz gestión de la sucesión dentro de ese equipo.
<b>Relaciones con los principales grupos de interés</b>	Gestión eficaz de las relaciones con los principales grupos de interés, incluidos gobiernos y reguladores.
<b>Brexit</b>	Planificación y dirección de la respuesta del Grupo en relación con los resultados del Brexit (en el marco de las incertidumbres externas), incluidas interacciones con las autoridades competentes.
<b>Incomparable propuesta de valor al cliente</b>	
<b>Orientación al cliente</b>	Lideró el compromiso del Grupo de reforzar su enfoque sobre el cliente e inculcó este mismo enfoque al conjunto del Grupo.
<b>Inversión en el cliente</b>	Aseguró que cada una de las aerolíneas realizara una inversión importante para mejorar la experiencia de sus clientes- Las principales decisiones en materia de inversión cubrieron salas, catering, asientos y soluciones digitales.
<b>Introducción del Airbus A350</b>	Dirigió la introducción de la flota de Airbus A350.
<b>Crecimiento sostenible y creación de valor</b>	
<b>Expansión de las rutas y de la red</b>	Reforzó las posiciones de liderazgo del Grupo en términos de ingresos en sus mercados domésticos con la incorporación de nuevas rutas y la optimización de la red de larga distancia con nuestros socios de negocios conjuntos.
<b>Nuevas aerolíneas</b>	Gestionó nuevas oportunidades de integración de aerolíneas y negocios conjuntos, incluida la evolución positiva de la operación con Air Europa.
<b>Sostenibilidad y emisiones de CO<sub>2</sub></b>	Dedicación constante de esfuerzos para ser el grupo de aerolíneas líder en sostenibilidad, que incluyeron el lanzamiento con éxito de Flightpath New Zero y la creación de una plataforma como parte del avance de IAG en el cumplimiento de su objetivo de emisiones de CO <sub>2</sub> para 2050 mediante la inversión en proyectos de reducción de carbono, combustible sostenible, modernización de flota y tecnologías innovadoras.
<b>Eficiencia e innovación</b>	
<b>Reducción de costes</b>	Mantuvo el enfoque del Grupo sobre programas de eficiencia y reducción de costes con el objeto de garantizar la creación de valor para los clientes y los accionistas.
<b>Plataforma de IAG</b>	Desarrollo de una clara estrategia informática basada en un profundo conocimiento técnico y en un enfoque sobre el negocio y el cliente.
<b>Innovación digital</b>	Aseguró que la innovación digital siguiera siendo un área fundamental para el Grupo, en particular continuando con los programas de aceleración Hangar 51 para captar talento global y realizando inversiones estratégicas para automatizar las operaciones above and below the wing.
<b>Personalización y análisis de datos</b>	Desarrollo continuo en el Grupo de capacidades para apoyar la personalización de datos y el análisis de datos.

Outcome (as a % of maximum)

90%

### Director Financiero de IAG (Steve Gunning)

Objetivo	Resultado
<b>Transición CFO</b>	Ha asumido el cargo sin incidencias, incluido el proceso efectivo de traspaso de funciones del CFO saliente.

#### Inigualable propuesta de valor para el cliente

<b>Decisiones de Inversión</b>	Apoyo de importantes inversiones destinadas por cada aerolínea al refuerzo de su orientación al cliente y a la mejora de la experiencia de sus clientes.
<b>Reducciones de costes</b>	Ha seguido centrando sus esfuerzos en la reducción de costes y la mejora de la eficiencia aprovechando las oportunidades de escala y sinergias del Grupo

#### Valor añadido y crecimiento sostenible

<b>Gestión de riesgo financiero</b>	Gestión prudente de riesgo financiero, manteniendo saldos de caja adecuados e importantes líneas de financiación comprometidas.
<b>Oportunidades de expansión</b>	Ha facilitado las oportunidades de expansión de integración de aerolíneas y negocios conjuntos, incluida la evolución positiva de la operación con Air Europa.

#### Eficiencia e innovación

<b>Reducción de costes</b>	Ha gestionado la reducción de costes con exclusión de combustible CASK
<b>Asignación de capital</b>	Ha ejercido un liderazgo proactivo centrado en la asignación de capital disciplinada, la gestión activa de cartera y la toma de decisiones flexible y rápida.

Resultado (como % del máximo)

100%

### Director Financiero de IAG (Enrique Dupuy de Lôme)

Objetivo	Resultado
<b>Transición CFO</b>	Enrique ha logrado su principal objetivo en 2019, consistente en garantizar que no hubiese ningún problema durante la transición y el traspaso de funciones al nuevo CFO.

#### Inigualable propuesta de valor para el cliente

<b>Decisiones de Inversión</b>	Apoyo de importantes inversiones destinadas por cada aerolínea al refuerzo de su orientación al cliente y a la mejora de la experiencia de sus clientes.
<b>Reducciones de costes</b>	Ha seguido centrando sus esfuerzos en la reducción de costes y la mejora de la eficiencia aprovechando las oportunidades de escala y sinergias del Grupo.

#### Valor añadido y crecimiento sostenible

<b>Gestión de riesgo financiero</b>	Gestión prudente de riesgo financiero, manteniendo saldos de caja adecuados e importantes líneas de financiación comprometidas.
-------------------------------------	---

#### Eficiencia e innovación

<b>Reducción de costes</b>	Ha gestionado la reducción de costes con exclusión de combustible CASK
<b>Asignación de capital</b>	Ha ejercido un liderazgo proactivo centrado en la asignación de capital disciplinada, la gestión activa de cartera y la toma de decisiones flexible y rápida.

Resultado (como % del máximo)

100%

### Asignación de 2017 bajo el PSP de IAG

Los derechos asignados al amparo del PSP de IAG el 6 de marzo de 2017 fueron revisados al final del periodo de desempeño que comenzó el 1 de enero de 2017 y finalizó el 31 de diciembre de 2019. Los derechos asignados representaban el 200% del salario del Consejero Delegado de IAG y el 150% del salario del anterior Director Financiero de IAG (Enrique Dupuy de Lôme).

Un tercio de la asignación estaba sujeta a una condición relacionada con la evolución del TSR comparada con el índice MSCI European Transportation (*large and mid-cap*), un tercio estaba condicionado al cumplimiento de los objetivos de BPA ajustado de la Compañía (BPA diluido, ajustado en función de partidas excepcionales) y un tercio estaba sujeto a una condición de desempeño del RoIC. El RoIC utilizado es el descrito en el Informe y Cuentas Anuales de 2017 de la Compañía. La consolidación de derechos quedó condicionada en cualquier caso a la conformidad del Consejo de Administración respecto del desempeño financiero subyacente del Grupo en las condiciones existentes durante el periodo de tres años.

El resultado de la condición de desempeño fue el siguiente:

Métrica	Mínimo	Máximo	Resultado	Consolidación (como porcentaje de derechos asignados en 2017)
<b>Rentabilidad total para el accionista (TSR) comparada con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation (<i>large and midcap</i>) (un tercio)</b>	Evolución del TSR de IAG igual al índice (consolidación del 25% de la asignación)	La evolución del TSR de IAG excede el índice en un 8% anual (consolidación del 100% de la asignación)	IAG se situó por encima del índice en un 4,3% anual.	65%
<b>Beneficio por acción (BPA) ajustado (un tercio)</b>	BPA 2019 de 100 céntimos € (consolidación del 10% de la asignación)	BPA 2019 de 130 céntimos € (consolidación del 100% de la asignación)	116,8 céntimos €	60%
<b>Rendimiento sobre el Capital Invertido (RoIC) (un tercio)</b>	RoIC 2019 del 12% (consolidación del 10% de la asignación)	RoIC 2019 del 15% (consolidación del 100% de la asignación)	14,7%	91%
<b>Detalle de cualquier discrecionalidad ejercida</b>				
<b>Resultado total</b>				72,11%

### Asignación de 2016 bajo el PSP de IAG

Los derechos asignados al amparo del PSP de IAG el 7 de marzo de 2016 fueron revisados al final del periodo de desempeño que comenzó el 1 de enero de 2016 y finalizó el 31 de diciembre de 2018. Los derechos asignados representaban el 200% del salario del Consejero Delegado de IAG y el 150% del salario del anterior Director Financiero de IAG (Enrique Dupuy de Lôme).

Las métricas de desempeño y sus ponderaciones y definiciones fueron las mismas que las descritas respecto a la asignación de 2017. La consolidación de derechos quedó condicionada en cualquier caso a la conformidad del Consejo de Administración respecto del rendimiento financiero subyacente del Grupo en las condiciones existentes durante el periodo de tres años.

El resultado de la condición de desempeño fue el siguiente:

Métrica	Mínimo	Máximo	Resultado	Consolidación (como porcentaje de la asignación de derechos en 2016)
<b>Rentabilidad total para el accionista (TSR) comparada con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation (<i>large and mid-cap</i>) (un tercio)</b>	Evolución del TSR de IAG igual al índice (consolidación del 25% de la asignación)	La evolución del TSR de IAG excede el índice en un 8% anual (consolidación del 100% de la asignación)	IAG se situó por debajo del índice en un 6% anual.	0%
<b>Beneficio por acción (BPA) ajustado (un tercio)</b>	BPA 2018 de 105 céntimos € (consolidación del 10% de la asignación)	BPA 2018 de 145 céntimos € (consolidación del 100% de la asignación)	117,7 céntimos €	39%
<b>Rendimiento sobre el Capital Invertido (RoIC) (un tercio)</b>	RoIC 2018 del 12%, (consolidación del 10% de la asignación)	RoIC 2018 del 15%, (consolidación del 100% de la asignación)	16,6%	100%
<b>Detalle de cualquier discrecionalidad ejercida</b>				
<b>Resultado total</b>				46,19%

## Sujeto a auditoría

### Derechos concedidos en virtud del PSP durante el ejercicio

El PSP de IAG es un plan discrecional dirigido a altos ejecutivos clave del Grupo que ejercen influencia directa sobre el valor para el accionista. La Compañía asignó derechos al amparo del PSP el 8 de marzo de 2019. La tabla que se incluye en esta sección refleja los detalles principales de la asignación realizada.

La Comisión considera que la comparación del TSR de la Compañía con el de las compañías de transporte europeas, incluidas las líneas aéreas, resulta apropiada, dado que estas compañías están sujetas a factores externos que impactan sobre el precio de la acción similares al del Grupo. Esta comparación proporciona, por tanto, un punto de referencia adecuado para determinar el rendimiento superior del equipo directivo y la creación de valor.

El beneficio por acción refleja la rentabilidad de nuestro negocio y los principales elementos de creación de valor para nuestros accionistas. El aumento del beneficio indica que el Grupo está en el camino correcto para crear valor para nuestros accionistas.

La Compañía utiliza el Rendimiento sobre el Capital Invertido (RoIC) medio anualizado como indicador para evaluar la eficiente rentabilidad de la base patrimonial del Grupo. Cuantifica el cash flow generado por las líneas aéreas en relación con el capital invertido en sus negocios, junto con su capacidad para financiar el crecimiento y pagar dividendos.

### PSP 2019 – elegibilidad, métricas y objetivos

Tipo de derechos concedidos	Acciones		
Base para la determinación del valor de la asignación	Solo se conceden a aquellos ejecutivos con un desempeño constante alto y/o que ocupan cargos clave y/o a los que la Compañía quiere retener en el largo plazo		
Valor nocional de la asignación (porcentaje del salario)	Consejero Delegado de IAG – 200%	Enrique Dupuy de Lôme – 150% (sujeto a prorrateo: véase más adelante en el informe la nota sobre las condiciones de salida)  Steve Gunning (que en el momento de la asignación no era consejero ejecutivo) – 120%	
Precio de la acción en la asignación	5,67€		
Periodo de desempeño	1 de enero de 2019 a 31 de diciembre de 2021		
Condiciones de desempeño y ponderaciones	Mínimo	Objetivo	Máximo
Rentabilidad total para el accionista (TSR) comparada con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation ( <i>large and mid-cap</i> ) (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%
BPA ajustado. La métrica es el BPA ajustado en el último año del período de desempeño, es decir, el BPA de 2021 (ponderación de un tercio)	BPA de 150 céntimos €, se consolida el 10%	BPA de entre 150 céntimos € y 190 céntimos € (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	BPA de 190 céntimos €, consolidación del 100%
RoIC. La métrica es el RoIC del último año del período de desempeño, es decir, el RoIC de 2021 (ponderación de un tercio)	RoIC del 14%, consolidación del 10%	RoIC de entre el 14% y el 16% (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	RoIC del 16%, consolidación del 100 %
Periodo de mantenimiento	Período adicional de dos años después del periodo de resultados		

Las tres métricas son las definidas anteriormente en este informe en relación con el PSP de 2017. El Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, se reserva el derecho a revisar y, en su caso, a ajustar los objetivos y/o la definición del BPA en el contexto de cualquier operación corporativa, siempre que, a su juicio, cualquier objetivo revisado no sea más ni menos exigente que los objetivos originales. En la medida en que se realice cualquier ajuste, la Comisión informará sobre los criterios en los que se basan dichos ajustes y su justificación en informes posteriores.

## Sujeto a auditoría

### Derechos de pensión totales

Willie Walsh ya no es partícipe del plan de pensiones de la Compañía y por lo tanto la Compañía no ha realizado aportaciones durante el ejercicio (2018:cero). Percibió una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de 212.500 € (2018: 212.500 €).

Enrique Dupuy de Lôme no es partícipe del plan de pensiones de la Compañía y, por lo tanto, la Compañía no ha realizado aportaciones durante la parte del ejercicio en que ha sido consejero ejecutivo (1 de enero de 2019 a 20 de junio de 2019) (2018:cero). Percibió una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de 67.292 € (2018: 139.250 €).

Steve Gunning no es partícipe del plan de pensiones de la Compañía y, por lo tanto, la Compañía no ha realizado aportaciones durante la parte del ejercicio en que ha sido consejero ejecutivo (20 de junio de 2019 a 31 de diciembre de 2019). Percibió una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de 39.357 €.

### Enrique Dupuy de Lôme: pagos por cese y pagos a antiguos consejeros

El 15 de abril de 2019, se anunció que Enrique Dupuy de Lôme cesará en sus cargos de consejero y de Director Financiero con fecha 20 de junio de 2019. La política de remuneración de la Compañía establece un período de preaviso de seis meses para los directivos y de 12 meses para la Compañía. En abril de 2020, se habrá cumplido el período de preaviso de 12 meses de Enrique Dupuy.

Enrique Dupuy de Lôme ha recibido (o recibirá) los pagos que se indican a continuación, reducidos en las retenciones fiscales aplicables. Todos los pagos son acordes con su contrato mercantil y con la política retributiva de la Compañía, tal y como se establece en el Informe y Cuentas Anuales de la Compañía de 2017.

En la anterior tabla de cifra única total de remuneración de los consejeros ejecutivos, se incluye la retribución total satisfecha a Enrique Dupuy de Lôme hasta la fecha de su salida del Consejo, es decir, el 20 de junio de 2019. Dicha cifra comprende salario base, complementos salariales sujetos a tributación, complementos de pensión y el incentivo anual de 2019 prorrateado al 20 de junio de 2019.

Desde el 21 de junio de 2019 en adelante ha recibido o está previsto que reciba lo siguiente:

Pagos desde el 21 de junio de 2019 hasta el 31 de diciembre de 2019	Salario base de 300.833 €, complementos salariales sujetos a tributación de 13.603 € y complementos de pensión de 75.208 € (pago en efectivo). No tiene derecho a recibir incentivo anual respecto a 2019 después del 20 de junio de 2019.
---	--

Los pagos ya satisfechos en 2020 o que está previsto efectuar hasta la fecha en que se extinga su relación con la Compañía (14 de abril de 2020).	Salario base de 164.667 €, complementos salariales sujetos a tributación de 7.442 € y complementos de pensión de 41.167 € (pago en efectivo).
---	---

#### Asignación bajo el IADP

Enrique Dupuy de Lôme tiene derechos vigentes bajo el IADP que le fueron asignados en 2017, 2018 y 2019 y va a recibir la asignación correspondiente a 2020 en relación con la parte de acciones diferidas resultante del plan de incentivo anual de 2019. Todos estos derechos seguirán siendo consolidables en su totalidad en sus fechas normales de consolidación, de conformidad con las normas que rigen el IADP.

#### Asignación bajo el PSP

Enrique Dupuy de Lôme tiene los siguientes derechos vigentes asignados bajo el PSP:

Asignación	Notas
Asignación bajo el PSP 2016	Las acciones se liberarán cuando finalice el plazo normal de mantenimiento de dos años (final de 2020).
Asignación bajo el PSP 2017	Las acciones reflejarán resultado de consolidación al final de 2019 y se liberarán cuando termine el período normal de mantenimiento de dos años (final de 2021).
Asignación bajo el PSP 2018	Las acciones reflejarán el resultado de consolidación al final de 2020, prorrateado al 20 de junio de 2019 (el prorrateo es 17/36). Siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, el Consejo determinó que no se aplicará ningún período de mantenimiento adicional.
Asignación bajo el PSP 2019	Las acciones reflejarán el resultado de consolidación al final de 2021, prorrateado a 20 de junio de 2019 (el prorrateo es 5/36). Siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, el Consejo determinó que no se aplicará ningún período de mantenimiento adicional.

No se aplicará ningún período de mantenimiento adicional a las asignaciones bajo el PSP de 2018 y 2019. En el momento de su salida, Enrique tenía acciones equivalentes al 691% del salario y los derechos no consolidados asignados bajo el IADP y el PSP garantizarán que siga manteniendo una participación accionarial considerable en la Compañía después de su salida.

#### Beneficios de Viajes

Enrique Dupuy de Lôme participará en el programa de beneficios de viajes de Iberia para antiguos empleados, en línea con la práctica normal establecida.

#### Pagos a antiguos consejeros

Baroness Kingsmill recibió beneficios de viajes por valor de 22.131€ durante 2019 después de haber dejado la Compañía.

James Lawrence recibió beneficios de viajes por valor de 9.905€ durante 2019 después de haber dejado la Compañía.

Dame Marjorie Scardino recibió beneficios de viajes por valor de 22.422€ durante 2019 después de haber dejado la Compañía.

Patrick Cescau recibió beneficios de viajes por valor de 12.514€ durante 2019 después de haber dejado la Compañía.

## Sujeto a auditoría

### Estado de la participación accionarial y los 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 Compañía.

De acuerdo con las directrices de participación accionarial del Grupo, el Consejero Delegado de IAG debe acumular y mantener una participación del 350% del salario. Otros consejeros ejecutivos deben acumular y mantener participaciones accionariales del 200 % del salario. Asimismo, deben mantener el 100 % de las acciones (neto de impuestos) que consoliden de los planes de acciones hasta que se alcance su respectivo requisito de participación. La Comisión ha revisado el progreso de los consejeros ejecutivos respecto de los requisitos y señala que ambos consejeros ejecutivos están por encima del requisito de participación.

Las acciones que se tienen en cuenta de cara a considerar el cumplimiento de las directrices incluyen las acciones ya poseídas por el ejecutivo, las acciones consolidadas y ejercitadas, las acciones consolidadas y no ejercitadas incluidas las sujetas al período de mantenimiento del PSP y las acciones no consolidadas del plan de incentivo anual diferido. Los derechos sobre acciones mantenidos después de la salida permiten que los consejeros salientes sigan alineados con los intereses de los accionistas durante más tiempo después de dejar la Compañía. Los incentivos anuales diferidos y los derechos asignados bajo el PSP sujetos a un período de mantenimiento se consolidarán en las fechas normales de consolidación. Esto significa que los consejeros pueden conservar una participación accionarial importante después de salir de la Compañía. Como parte de la revisión de la Política sobre Remuneración que se llevará a cabo antes de la Junta General de 2021, la Comisión de Retribuciones tiene previsto examinar la práctica seguida por la Compañía para la alineación con los accionistas después de la salida. La siguiente tabla resume la participación de los consejeros ejecutivos a 31 de diciembre de 2019:

Consejero ejecutivo	Requisito de participación accionarial	Acciones en propiedad	Acciones ya consolidadas, o sujetas al período de mantenimiento, de los PSP	Acciones ya consolidadas de los planes anuales de incentivos diferidos	Acciones no consolidadas de los planes de incentivo anual diferido	Total a efectos de cumplimiento del requisito
Willie Walsh	350% del salario	50.000	1.117.753	323.716	137.222	1.628.691 (1.078% del salario)
Steve Gunning	200% del salario	16.651	132.934	73.614	45.863	269.062 (253% del salario)

### Consejeros No Ejecutivos en otras sociedades

Se requiere el consentimiento previo de la Compañía 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. Durante el período cubierto por el informe, Steve Gunning fue consejero no ejecutivo en FirstGroup, Plc, por cuyo cargo percibió una asignación de 65.952 €.

### Consejeros no ejecutivos

Los consejeros no ejecutivos perciben una asignación fija anual, de acuerdo con la siguiente tabla. No se incrementó la asignación con respecto a la del ejercicio anterior.

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€

En relación con el Presidente, tal y como se establecía en la documentación relativa a la fusión entre British Airways e Iberia, se tuvieron en cuenta las condiciones del contrato de relación mercantil con Iberia en el momento de la fusión. Esto significa que mantendrá su derecho al abono de su compensación por retiro por un importe de 2.800.000 €. El saldo del fondo correspondiente que cubre dicho beneficio (incluidos los intereses devengados) se le abonará en el momento de su salida de la Compañía por cualquier motivo.

## Sujeto a auditoría

### Cifra única total de la retribución de cada consejero no ejecutivo

Consejero (.000 €)	2019 Asignaciones Fijas	Complementos salariales sujetos a tributación	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2019	2018 Asignaciones Fijas	Complementos salariales sujetos a tributación	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2018
Antonio Vázquez	645	5	650	645	4	649
Alberto Terol	136	26	162	120	22	142
Patrick Cescau <sup>1</sup>	71	27	98	150	37	187
Marc Bolland	138	19	157	120	6	126
Margaret Ewing <sup>2</sup>	64	1	65	-	-	-
Javier Ferrán <sup>3</sup>	64	2	66	-	-	-
Deborah Kerr <sup>4</sup>	120	11	131	65	4	69
James Lawrence <sup>5</sup>	-	-	-	55	4	59
María Fernanda Mejía	120	14	134	120	10	130
Kieran Poynter	140	24	164	140	27	167
Emilio Saracho	120	18	138	120	18	138
Dame Marjorie Scardino <sup>6</sup>	58	40	98	140	68	208
Nicola Shaw <sup>7</sup>	120	16	136	120	7	127
<b>Total (.000 €)</b>	<b>1.796</b>	<b>203</b>	<b>1.999</b>	<b>1.795</b>	<b>207</b>	<b>2.002</b>

1 Patrick Cescau salió del Consejo el 20 de junio de 2019

2 Margaret Ewing se incorporó al Consejo el 20 de junio de 2019

3 Javier Ferrán se incorporó al Consejo el 20 de junio de 2019

4 Deborah Kerr se incorporó al Consejo el 14 de junio de 2018

5 James Lawrence salió del Consejo el 14 de junio de 2018

6 Dame Marjorie Scardino salió del Consejo el 20 de junio de 2019

7 Nicola Shaw se incorporó al Consejo con efectos el 1 de enero de 2018, después de que su nombramiento fuera aprobado por la Junta General de 15 de junio de 2017

#### Información adicional en relación con la tabla de cifra única total.

Cada consejero ha confirmado por escrito que, aparte de lo señalado en la tabla anterior, no ha recibido retribución por ningún otro concepto.

#### Asignación fija

Asignación fija en el ejercicio a consejeros no ejecutivos.

#### Complementos salariales sujetos a tributación

Complementos salariales sujetos a tributación, incluidos billetes de avión personales.

Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2019, se ha aplicado el tipo de cambio €:£ 1,1371 (2018: 1,1317).

## Sujeto a auditoría

### Acciones titularidad de Consejeros

	Total acciones y derechos de voto	Porcentaje de capital
Antonio Vázquez	512.291	0,026
Willie Walsh	1.305.331	0,066
Marc Bolland	0	0,000
Margaret Ewing	0	0,000
Javier Ferrán	80.000	0,004
Steve Gunning	175.508	0,009
Deborah Kerr	0	0,000
María Fernanda Mejía	100	0,000
Kieran Poynter	15.000	0,001
Emilio Saracho	0	0,000
Nicola Shaw	1.714	0,000
Alberto Terol	26.537	0,001
Total	2.116.481	0,106

No se han producido cambios en las participaciones accionariales indicadas arriba entre el 31 de diciembre de 2019 y la fecha de este Informe.

### Límites a la dilución asociada a los planes de acciones

La Investment Association establece directrices que limitan la emisión de nuevas acciones al amparo de todos los planes de acciones de la Compañía en cualquier periodo de diez años al 10% del capital social ordinario emitido y restringen las emisiones al amparo de los planes discrecionales de la Compañía al 5% en cualquier periodo de diez años. En la Junta General Ordinaria de 14 de junio de 2018 se autorizó a la Compañía para asignar hasta 45.000.000 de acciones en 2019, 2020 y 2021. De este importe, un máximo de 5.100.000 acciones podían asignarse a consejeros ejecutivos al amparo de todos los planes de acciones de IAG en relación con las asignaciones realizadas durante 2019, 2020 y 2021.

Los precios de cierre más altos y más bajos de las acciones de la Compañía durante el periodo y el precio de la acción a 31 de diciembre de 2019 fueron:

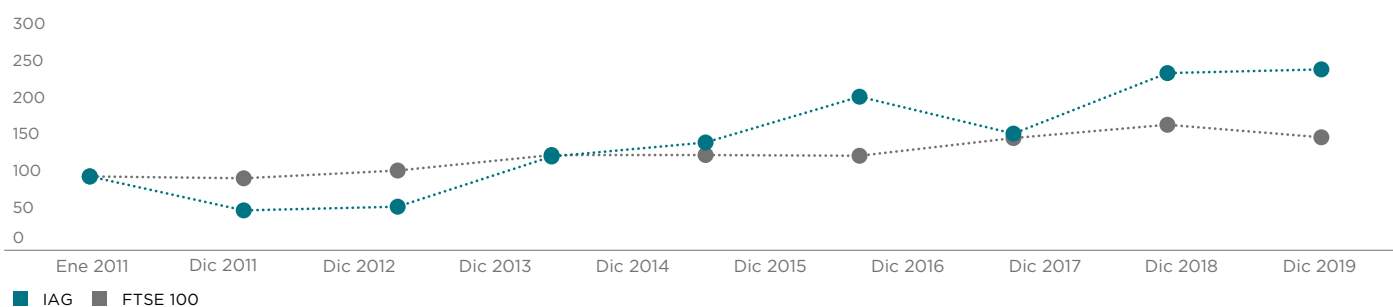
A 31 de diciembre de 2019	625p
Más alto del periodo	668p
Más bajo del periodo	414p

### Gráfico de desempeño de la Compañía y tabla de “cifra única” del Consejero Delegado de IAG

El gráfico siguiente muestra el valor a 31 de diciembre de 2019 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 a lo largo del mismo periodo. Se ha tomado el precio de la acción al contado en la fecha de admisión a cotización y se ha tomado un promedio de tres meses antes del final del ejercicio.

Se escogió el FTSE 100 porque es un índice amplio de renta variable del que forma parte la Compañía, y el índice goza de amplio reconocimiento.

### Evolución del retorno total para el accionista (TSR) de IAG comparada con el FTSE 100



### La tabla siguiente muestra la “cifra única total” de retribución del Consejero Delegado en cada ejercicio desde la creación de IAG en enero de 2011:

Ejercicio	Consejero Delegado de IAG “cifra total única” de remuneración	Pago de incentivo anual como porcentaje del máximo	Consolidación del incentivo a largo plazo como porcentaje del máximo
2011	1.550.000£	18 por ciento del máximo.	35 por ciento del máximo.
2012	1.083.000£	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivos a largo plazo
2013	4.971.000£	78,75% del máximo.	100% del máximo.
2014	6.390.000£	97,78% del máximo.	85% del máximo.
2015	6.455.000£	80% del máximo.	100% del máximo.
2016	2.462.000£	33,33% del máximo.	50% 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

La cifra única total de retribución incluye el salario base, los complementos salariales sujetos a tributación, los complementos de pensiones, el incentivo anual y la consolidación del incentivo a largo plazo.

La cifra de 2011 incluye 20 días de remuneración pagada por British Airways en enero de 2011.

### Cambio porcentual en la retribución del Consejero Delegado de IAG comparado con los empleados

La tabla siguiente muestra el cambio en la retribución del Consejero Delegado de IAG en 2019 comparada con 2018.

A continuación, dicha retribución se compara con la de un grupo adecuado de empleados. Se ha considerado que el grupo de empleados más apropiado para realizar esta comparación es el grupo de empleados de IAG en el Reino Unido, unos 40.000 en total. Para que la comparación entre el Consejero Delegado de IAG y los empleados sea lo más significativa posible, se eligió el grupo de empleados más amplio posible.

La selección de todos los empleados del Grupo en el Reino Unido (aproximadamente dos tercios de todos los empleados del Grupo) cumple este criterio. La mayor parte de los 40.000 empleados del Grupo en el Reino Unido están contratados por British Airways, pero otros proceden del resto de sociedades del Grupo que están domiciliadas en el Reino Unido. Se decidió no incluir en la comparación a los empleados de fuera del Reino Unido ya que las condiciones laborales existentes en otros países son muy distintas.

	Consejero Delegado de IAG	Empleados del Reino Unido
Salario base	No hay incremento del salario base en 2019	Los pagos del salario base en 2019 en compañías del Reino Unido pertenecientes al Grupo rondó entre el 2,5% y el 3,0%.
Incentivo anual	Una reducción desde 1.051.000 £ en marzo de 2019 (que cubre el período de desempeño de 2018) a 883.000£ en marzo de 2020 (que cubre el período de desempeño de 2019). Representa una reducción del 16%.	Los cambios en los pagos globales de incentivo anual de 2019 respecto a los de 2018 variaron considerablemente en el Grupo, dependiendo del diseño del incentivo, de los resultados financieros y de los resultados no financieros de cada compañía.
Complementos salariales sujetos a tributación	No hay cambios en la política de los complementos salariales. Los pagos reales se incrementaron a 30.000£ en 2019 respecto a la cifra de 27.000£ de 2018.	No hay cambios en la política de los complementos salariales. Los costes totales de 2019 comparados con los de 2018 se incrementaron ligeramente en línea con la inflación.

### Importancia relativa del gasto en salarios

En la tabla siguiente se reflejan, con respecto a 2019 y 2018, los costes salariales totales, el beneficio de explotación y dividendos en relación con la Compañía.

	2019	2018
Costes salariales totales, IAG	<b>4.962.000.000 €</b>	4.812.000.000€
Retribución total de los consejeros (incluidos consejeros no ejecutivos)	<b>7.485.000 €</b>	7.279.000€
Beneficio de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales)	<b>3.285.000.000 €</b>	3.230.000.000€
Dividendos declarados	<b>288.000.000 €</b>	1.310.000.000€
Dividendos propuestos	<b>337.000.000 €</b>	-

Los costes salariales totales se reflejan antes de partidas excepcionales.



### Ratio de la retribución del Consejero Delegado

Siguiendo la reforma introducida por el gobierno del Reino Unido en los requisitos sobre información y adelantándose a su implementación, IAG optó por informar voluntariamente del ratio de remuneración media en el informe del ejercicio anterior. En este informe, IAG da pleno cumplimiento a los requisitos. En la siguiente tabla se refleja el ratio entre la retribución del Consejero Delegado de IAG y la de los empleados del Reino Unido de IAG. La remuneración del Consejero Delegado de IAG es la «cifra única» de remuneración total en 2019, que se compara con la mediana 25º y el percentil 75º de la remuneración total en 2019 de empleados expresados en equivalentes a tiempo completo de IAG en el Reino Unido. Para calcular la remuneración se ha aplicado la denominada metodología «Option A» del Gobierno, ya que consideramos que es la que cuenta con un mayor respaldo por parte de los inversores y la que arroja el ratio más exacto y fiable. Los datos sobre los empleados del Reino Unido se han obtenido de los registros de nóminas de 38.781 empleados del Reino Unido que trabajaban en el Grupo en 2019.

Percentil	Ratio de la Remuneración del Consejero Delegado de IAG	Salario Base, empleados del Reino Unido.	Remuneración Total, empleados del Reino Unido
25º (Cuartil inferior)	109:1	20.092 £	29.360 £
50º (Mediana)	72:1	32.290 £	44.208 £
75º (Cuartil superior)	49:1	46.544 £	64.673 £

Alrededor del 98% de los empleados del Reino Unido del Grupo trabajan para British Airways. En los últimos años, British Airways ha emprendido numerosas iniciativas para garantizar que aquellos de sus trabajadores que se encuentran en la banda salarial inferior perciban una retribución justa.

### Implementación de la política de remuneraciones para 2020

#### Salario base

Los salarios base de los consejeros ejecutivos se revisan anualmente desde el 1 de enero de cada año. Sobre la base de la recomendación de la Comisión de Retribuciones y después de considerar detenidamente si resulta asumible para la Compañía, la valía de cada ejecutivo, los riesgos de retención y el volumen de los incrementos salariales generales en todo el Grupo para 2020 (que variaron entre el 2% y el 3,0% en todo el Grupo), el Consejo de Administración aprobó lo siguiente:

Consejero ejecutivo	Revisión de salario base
Consejero Delegado de IAG (Willie Walsh)	850.000£ (962.000 €) (sin incremento respecto a 2019 debido a su próxima retirada).
Consejero Delegado de IAG (Luis Gallego)	820.000 £ (932.000 €) (nuevo nombramiento desde el 26 de marzo de 2020).
Director Financiero de IAG	610.000 £ (694.000 €) (en términos de libras esterlinas, un incremento del 2,5 % respecto a 2019).

#### Plan de Incentivo Anual 2020

Para 2020, la asignación máxima para el Consejero Delegado de IAG será del 200% del salario y para el Director Financiero de IAG será del 165% del salario. La ponderación de la métrica consistente en el beneficio de explotación antes de partidas excepcionales de IAG será del 60%, para los objetivos específicos del cargo será del 20% y un 10% corresponderá a la métrica de Net Promoter Score (NPS). Por primera vez, se introducirá una métrica de carbono que consistirá en la medición de la intensidad de las emisiones de los vuelos: gramos de dióxido de carbono por pasajero y kilómetro, su ponderación será del 10%. El Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, ha fijado un rango de objetivos exigente respecto a las métricas de beneficio de explotación antes de partidas excepcionales de IAG, NPS y carbono de 2020 para los niveles mínimo, objetivo-medio y máximo. En el nivel mínimo, no existirá pago, en el nivel objetivo-medio se pagará el 50% del máximo y en el nivel máximo se pagará el 100% del máximo. Existirá una escala gradual por interpolación lineal entre el nivel mínimo y el nivel objetivo-medio y entre este último y el nivel máximo. Por motivos comerciales, no se revelará el rango de objetivos relativo a estas métricas hasta que finalice el ejercicio. Se incluirá en el Informe de Remuneraciones del ejercicio próximo.

### Asignación de derechos al amparo del PSP 2020

El Consejo de Administración, sobre la base de la recomendación de la Comisión de Retribuciones, ha aprobado la asignación de derechos bajo el PSP para 2020, con un periodo de desempeño desde el 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2022. Para 2020, el valor nominal de los derechos asignados al Consejero Delegado será del 200% del salario y del 175% del salario para el Director Financiero.

El Consejo de Administración ha aprobado tres condiciones de desempeño, cada una de ellas con una ponderación de un tercio. Estas condiciones y ponderaciones son las mismas que se han venido aplicando desde 2015.

La primera de las condiciones de desempeño se basa en la evolución del TSR de IAG en comparación con un índice. Por primera vez, el índice será el STOXX Europe 600 Travel and Leisure Index, ya que el Consejo cree que se trata de una referencia más apropiada. El rango del objetivo es idéntico al de 2019 descrito en este Informe.

La segunda de las condiciones de desempeño es la basada en el BPA ajustado. El Consejo y la Comisión han acordado que el rango del objetivo de BPA ajustado para el PSP 2020 disminuirá con respecto al del PSP 2019. La medición del BPA ajustado será la siguiente:

Ponderación	Un tercio
Mínimo	BPA ajustado 2022 de 140 céntimos €, consolidación del 10%
Nivel objetivo-medio (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	BPA ajustado de 2022 entre 140 céntimos € y 180 céntimos €
Máximo	BPA ajustado de 2022 de 180 céntimos €, consolidación del 100%

La tercera condición de desempeño es el RoIC. La medición será la siguiente:

Ponderación	Un tercio
Mínimo	RoIC 2022 del 14%, consolidación del 10%
Nivel objetivo-medio (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	RoIC de 2022 entre el 14% y el 16%
Máximo	RoIC 2022 del 16%, consolidación del 100%

Existirá un periodo adicional de mantenimiento de las acciones de dos años. Esto significa que se exigirá a los ejecutivos que retengan las acciones durante un mínimo de dos años después de finalizado el periodo de desempeño para fortalecer la alineación entre ejecutivos y accionistas.

### Complementos salariales sujetos a tributación y complemento de pensión

Los complementos salariales sujetos a tributación permanecen invariables en 2020. Los complementos de pensión como porcentaje del salario base se reducirán para los nuevos consejeros contratados en el exterior, tal y como establece la política sobre remuneración, y también se reducirán para las promociones internas caso por caso.

### Asignación fija de Consejeros No Ejecutivos

La asignación fija de los consejeros no ejecutivos se revisó por última vez en 2017 y permanece invariable en 2020. Esta asignación no se ha modificado desde 2011.

### Pagos en caso de cese y pagos a antiguos consejeros: Willie Walsh

El 9 de enero de 2020 se anunció la decisión de Willie Walsh de dejar su puesto de Consejero Delegado. Dejará el Consejo el 26 de marzo de 2020 y seguirá en la Compañía hasta el 30 de junio de 2020 con el fin de aportar sus conocimientos y experiencia en apoyo de la transición. De acuerdo con las normas del plan, la Comisión le ha reconocido a Willie el estatus de «good leaver».

Willie Walsh ha percibido (o va a percibir) los pagos que se indican a continuación, con las retenciones fiscales que se requieran. Todos los pagos son acordes con su contrato mercantil y con la política retributiva de la Compañía, tal y como se establece en su Informe y Cuentas Anuales de 2017.

Willie percibirá un salario base de 224.000 £, complementos salariales sujetos a tributación de 8.000 £ y complementos de pensión de 56.000 £ (pago en efectivo) tras su salida del Consejo.

Willie Walsh tiene derechos vigentes bajo el IADP que le fueron asignados en 2017, 2018 y 2019 y va a recibir la asignación de 2020 con respecto a la parte del resultado del plan de incentivo anual de 2019 consistente en acciones con entrega diferida. Todos estos derechos seguirán siendo consolidables en su totalidad en sus fechas normales de consolidación, de conformidad con las normas del IADP.

### Asignación de derechos del PSP

Las acciones correspondientes a la asignación de derechos bajo el PSP 2015 fueron liberadas al término del período normal de mantenimiento de dos años (finales de 2019). Willie Walsh tiene los siguientes derechos vigentes bajo el PSP:

Asignación	Notas
Asignación de derechos bajo el PSP 2016	Las acciones se liberarán cuando termine el período normal de mantenimiento de dos años (final de 2020)
Asignación de derechos bajo el PSP 2017	Las acciones reflejarán el resultado de la consolidación al final de 2019, y se liberarán cuando termine el período normal de mantenimiento de dos años (final de 2021).
Asignación de derechos bajo el PSP 2018	Las acciones reflejarán el resultado de la consolidación al final de 2020, prorrateado al 30 de junio de 2020 y se liberarán al finalizar el período normal de mantenimiento de dos años (final de 2022).
Asignación de derechos bajo el PSP 2019	Las acciones reflejarán el resultado de la consolidación al final de 2021, prorrateado al 30 de junio de 2020 y se liberarán cuando termine el período normal de mantenimiento de dos años (final de 2023).

La Comisión de Retribuciones mantiene la facultad de decidir la caducidad de los derechos del PSP de 2018 y/o 2019 no consolidados si en la fecha en que se evalúen las correspondientes condiciones de desempeño, la Comisión no está convencida de que William Walsh siga retirado.

### Beneficios de viajes

Willie Walsh participará en el programa de beneficios de viajes de British Airways para antiguos empleados, en línea con la práctica normal establecida.

### Plan de Incentivo Anual 2020

Tal y como se ha indicado anteriormente en este informe, Willie Walsh permanecerá en el cargo de Consejero Delegado hasta el 26 de marzo de 2020. Podrá recibir una asignación bajo el plan de incentivo anual de 2020, prorrateada para reflejar el período del ejercicio en que haya permanecido como Consejero Delegado. El incentivo, en su caso, le será abonado en la forma normal, aplazándose el 50% por un período de tres años y estará sujeto a las correspondientes cláusulas «malus» y «clawback». Las correspondientes métricas y ponderaciones son las descritas anteriormente.

## Nuevo Consejero Delegado y Director Financiero

### Consejero Delegado (Luis Gallego)

Luis Gallego sucederá a Willie Walsh en el cargo de Consejero Delegado el 26 de marzo de 2020. La Comisión ha estudiado detenidamente el paquete que se le va a ofrecer a Luis, teniendo en cuenta el nuevo Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido, así como las opiniones de nuestros accionistas y la mejor práctica del mercado.

En el momento del nombramiento, el salario base de Luis Gallego será de 820.000 £. Esta cifra está en línea con el salario actual del Consejero Delegado, que no ha recibido ningún aumento salarial desde 2014, de 850.000 £. Por otra parte, el porcentaje de la aportación al plan de pensiones de Luis se revisará a la baja al 12,5%, que está, en términos generales, en línea con el disponible para la mayoría del personal del Reino Unido.

Luis podrá recibir una asignación de incentivo anual de hasta el 200% del salario y una asignación bajo el PSP de hasta el 200% del salario.

### Director Financiero (Steve Gunning)

Steve Gunning fue nombrado para el Consejo como Director Financiero el 20 de junio de 2019. La Comisión consideró adecuado que, para reflejar la dimensión y el alcance de la función, así como el adecuado posicionamiento en el mercado, Steve reciba un salario base de 595.000 £. Si bien este salario es superior al del anterior Director Financiero (cuyo salario era de 570.000 £), la Comisión considera que refleja adecuadamente la importancia del puesto a la hora de desbloquear actuales oportunidades de crecimiento y materializar las principales prioridades estratégicas de la Compañía al hacer frente a la situación económica global. Por otra parte, con el incremento, el salario del Director Financiero se acerca más a los niveles del mercado.

Asimismo, el porcentaje de aportación al plan de pensiones de Steve se revisará a la baja al 12,5%, que está, en términos generales, en línea con el disponible para la mayoría del personal del Reino Unido.

Steve podrá recibir una asignación de incentivo anual de hasta el 165% del salario y una asignación bajo el PSP de hasta el 175% del salario.

## La Comisión de Retribuciones

La composición de la Comisión de Retribuciones, sus competencias y normas de funcionamiento se regulan en el artículo 31 del Reglamento del Consejo de Administración, que se encuentra disponible en la página web de la Compañía.

Más allá de los consejeros ejecutivos, la Comisión supervisa la aplicación general de la política retributiva a los miembros del Comité de Dirección de IAG (y también, de forma ocasional, las cuestiones sobre remuneración que afectan a los directivos en todo el Grupo).

De conformidad con el artículo 31 del Reglamento del Consejo de Administración, la Comisión de Retribuciones debe estar compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros no ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su cargo. Una mayoría de los miembros de la Comisión de Retribuciones deben ser consejeros independientes. Marc Bolland es el Presidente de la Comisión. Durante el ejercicio todos los miembros tuvieron la consideración de consejeros no ejecutivos independientes de la Compañía, sin que ninguno de ellos tenga intereses financieros particulares, salvo como accionista, sobre los asuntos objeto de decisión.

De conformidad con lo dispuesto en el Código del Reino Unido de 2018, la Comisión de Retribuciones también tiene la responsabilidad de revisar la retribución del personal y las políticas conexas, y la alineación de incentivos y compensaciones con la cultura del Grupo.

## 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 2019 fue de 123.118€, cobrados por tiempo y materiales. Deloitte es miembro del Remuneration Consultants Group y firmante del Código de Conducta voluntario del Reino Unido. Además de prestar asesoramiento a la Comisión de Retribuciones, otros equipos de Deloitte asesoraron al Grupo en 2019 en materia de remuneración, pensiones, programas de empleo globales, *data governance*, la mejora de los procesos empresariales, la labor de asesoramiento financiero y tributos. La Comisión ha examinado el asesoramiento en materia de retribuciones prestado por Deloitte durante el ejercicio y no le cabe ninguna duda de que ha sido objetivo e independiente.

La Compañía ha obtenido datos de diversos estudios de primer orden sobre retribuciones de alto nivel. Durante el ejercicio, el Consejero Delegado de IAG informó de forma periódica a la Comisión, salvo en aquellas ocasiones en que se analizaba su propia remuneración.

## Resultado de la votación consultiva

En la siguiente tabla se reflejan los resultados de la votación consultiva acerca del Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros de 2018 en la Junta General de 2019 y de la votación vinculante acerca de la Política de Remuneración de los Consejeros en la Junta General de 2018:

	Número de votos emitidos	A favor	En contra	Abstenciones/Votos en Blanco
Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros de 2018	1.243.527.439	1.175.238.898 (94,51%)	7.612.630 (0,61%)	60.675.911 (4,88%)
Política de Remuneración de los Consejeros	1.463.865.426	1.396.029.011 (95,37%)	13.091.180 (0,89%)	54.745.235 (3,74%)

## Información complementaria

### Opciones sobre acciones de los Consejeros

Los siguientes consejeros tenían opciones a coste cero sobre acciones ordinarias de la Compañía, concedidas de acuerdo con el PSP de IAG:

Consejero	Fecha de concesión	Número de opciones al 1 de enero de 2019	Precio de ejercicio	Opciones ejercidas durante el año	Opciones caducadas durante el año	Opciones concedidas durante el año	Ejercitables desde	Fecha de extinción	Nº de opciones a 31 de diciembre de 2019
<b>Consejeros Ejecutivos</b>									
Willie Walsh	28 de mayo de 2015	206.060	-	-	-	-	1 de enero de 2020	31 de diciembre de 2024	206.060
	7 de marzo de 2016	314.233	-	-	169.089	-	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2025	145.144
	6 de marzo de 2017	311.355	-	-	-	-	1 de enero de 2022	31 de diciembre de 2026	311.355
	10 de mayo de 2018	246.020	-	-	-	-	1 de enero de 2023	31 de diciembre de 2027	246.020
	8 de marzo de 2019	-	-	-	-	299.824	1 de enero de 2024	31 de diciembre de 2028	299.824
<b>Total</b>		<b>1.077.668</b>			<b>169.089</b>	<b>299.824</b>			<b>1.208.403</b>
									Número de opciones a 31 de diciembre de 2019
Steve Gunning	28 de mayo de 2015	52.363	-	-	-	-	1 de enero de 2020	31 de diciembre de 2024	52.363
	7 de marzo de 2016	37.621	-	-	-	-	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2025	37.621
	6 de marzo de 2017	96.703	-	-	-	-	1 de enero de 2022	31 de diciembre de 2026	96.703
	10 de mayo de 2018	77.800	-	-	-	-	1 de enero de 2023	31 de diciembre de 2027	77.800
	8 de marzo de 2019	101.587	-	-	-	-	1 de enero de 2024	31 de diciembre de 2028	101.587
<b>Total</b>		<b>366.074</b>							<b>366.074</b>

Los derechos asignados el 7 de marzo de 2016 fueron verificados al final del periodo de desempeño y como resultado se consolidó el 46,19% de los mismos, tal y como se detalla en este Informe en la sección de Resultados de la Retribución Variable.

Para determinar el nivel de consolidación se verificará el cumplimiento de las condiciones asociadas a cada una de las demás asignaciones del PSP antes mencionadas. En relación con cada una de estas asignaciones, una tercera parte está condicionada a la evolución del TSR comparada con un índice, una tercera parte está condicionada a los resultados relativos al beneficio por acción (BPA) ajustado y una tercera parte está condicionada a los resultados relativos al rendimiento sobre el capital invertido (RoIC). Estas condiciones se medirán a lo largo de un único período de resultados de tres años. Es aplicable a cada una de estas asignaciones, una vez transcurrido el período de resultados, un período de mantenimiento adicional de dos años.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Compañía de conformidad con las normas del plan en las fechas de las asignaciones del PSP fue el siguiente. 2019: 567 peniques; 2018: 691 peniques; 2017: 546 peniques; 2016: 541 peniques; y 2015: 550 peniques.

### Plan de Diferimiento de Incentivos Otorgados (*Incentive Award Deferral Plan - IADP*)

Los siguientes consejeros tenían derechos condicionales sobre acciones ordinarias de la Compañía asignados bajo el IADP de IAG (asignados como consecuencia de los resultados de IAG en los periodos finalizados el 31 de diciembre de 2015, el 31 de diciembre de 2016, el 31 de diciembre de 2017 y 31 de diciembre de 2018).

Consejero	Referido a la asignación de incentivo por desempeño	Fecha de asignación	Número de derechos a 1 de enero de 2019	Asignaciones efectuadas durante el año	Fecha de consolidación	Asignaciones vencidas durante el año	Asignaciones concedidas durante el año	Nº de asignaciones a 31 de diciembre de 2019
<b>Consejeros Ejecutivos</b>								
Willie Walsh	2015	7 de marzo de 2016	125.693	125.693	7 de marzo de 2019	-	-	-
	2016	6 de marzo de 2017	51.893	-	6 de marzo de 2020	-	-	51.893
	2017	10 de mayo de 2018	114.297	-	8 de marzo de 2021	-	-	114.297
	2018	8 de marzo de 2019	-	-	8 de marzo de 2022	-	92.720	92.720
<b>Total</b>			<b>291.883</b>	<b>125.693</b>			<b>92.720</b>	<b>258.910</b>

	Referido a la asignación de incentivo por desempeño	Fecha de asignación	Número de asignaciones en la fecha de nombramiento	Asignaciones efectuadas durante el año	Fecha de consolidación	Asignaciones vencidas durante el año	Asignaciones concedidas durante el año	Nº de asignaciones a 31 de diciembre de 2019
Steve Gunning	2016	6 de marzo de 2017	16.117	-	6 de marzo de 2020	-	-	16.117
	2017	10 de mayo de 2018	37.603	-	8 de marzo de 2021	-	-	37.603
	2018	8 de marzo de 2019	32.813	-	8 de marzo de 2022	-	-	32.813
<b>Total</b>			<b>86.533</b>					<b>86.533</b>

No existen condiciones de desempeño a verificar antes de la consolidación en el caso del IADP, con la excepción del hecho de que el consejero debe seguir en la Compañía en el momento de la consolidación o haber dejado la Compañía en buenos términos (*Good Leaver*).

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Compañía de conformidad con las normas del plan en la fecha del IADP 2019 era de 567 peniques (2018: 691 peniques; 2017: 546 peniques; y 2016: 541 peniques).

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Compañía de conformidad con las normas del plan en la fecha del IADP 2016 era de 541 peniques. El precio de la acción en la fecha de consolidación de esta asignación (7 de marzo de 2019) era de 554 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.

---

**DATOS IDENTIFICATIVOS DEL EMISOR**

---

Fecha fin del ejercicio de referencia: [ 31/12/2019 ]

CIF: [ A85845535 ]

Denominación Social:

[ **INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.** ]

Domicilio social:

[ EL CASERÍO, IBERIA ZONA INDUSTRIAL, Nº 2 (LA MUÑOZA), CAMINO DE LA MUÑOZA, S/N, 28042 MADRID ]

**B. RESUMEN GLOBAL DE CÓMO SE APLICÓ LA POLÍTICA DE RETRIBUCIONES DURANTE EL EJERCICIO CERRADO**

**B.4.** Informe del resultado de la votación consultiva de la junta general al informe anual sobre remuneraciones del ejercicio anterior, indicando el número de votos negativos que en su caso se hayan emitido

	Número	% sobre el total
Votos emitidos	1.243.527.439	62,43

	Número	% sobre emitidos
Votos negativos	7.612.630	0,61
Votos a favor	1.175.238.898	94,51
Abstenciones	60.675.911	4,88



**C. DETALLE DE LAS RETRIBUCIONES INDIVIDUALES CORRESPONDIENTES A CADA UNO DE LOS CONSEJEROS**

Nombre	Tipología	Periodo de devengo ejercicio 2019
Don ANTONIO VÁZQUEZ	Presidente independiente	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
Don WILLIE WALSH	Consejero Ejecutivo	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
Don MARC BOLLAND	Consejero Independiente	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
Don PATRICK CESCAU	Consejero Independiente	Desde 01/01/2019 hasta 20/06/2019
Don ENRIQUE DUPUY DE LÔME	Consejero Ejecutivo	Desde 01/01/2019 hasta 20/06/2019
Doña MARGARET EWING	Consejero Independiente	Desde 20/06/2019 hasta 31/12/2019
Don JAVIER FERRÁN	Consejero Independiente	Desde 20/06/2019 hasta 31/12/2019
Don STEVE GUNNING	Consejero Ejecutivo	Desde 20/06/2019 hasta 31/12/2019
Doña DEBORAH KERR	Consejero Independiente	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
Doña MARÍA FERNANDA MEJÍA	Consejero Independiente	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
Don KIERAN POYNTER	Consejero Independiente	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
Don EMILIO SARACHO	Consejero Independiente	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
Doña DAME MARJORIE SCARDINO	Consejero Independiente	Desde 01/01/2019 hasta 20/06/2019
Doña NICOLA SHAW	Consejero Independiente	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
Don ALBERTO TEROL	Consejero Independiente	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019

C.1. Complete los siguientes cuadros respecto a la remuneración individualizada de cada uno de los consejeros (incluyendo la retribución por el ejercicio de funciones ejecutivas) devengada durante el ejercicio.

a) Retribuciones de la sociedad objeto del presente informe:

i) Retribución devengada en metálico (en miles de €)

Nombre	Remuneración fija	Dietas	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2019	Total ejercicio 2018
Don ANTONIO VÁZQUEZ	645							5	650	649
Don WILLIE WALSH				967	502			276	1.745	1.829
Don MARC BOLLAND	138							19	157	126
Don PATRICK CESCOU	71							27	98	187
Don ENRIQUE DUPUY DE LÔME				306	123			128	557	1.100
Doña MARGARET EWING	64							1	65	
Don JAVIER FERRÁN	64							2	66	
Don STEVE GUNNING				358	162			53	573	
Doña DEBORAH KERR	120							11	131	69
Doña MARÍA FERNANDA MEJÍA	120							14	134	130
Don KIERAN POYNTER	140							24	164	167
Don EMILIO SARACHO	120							18	138	138
Doña DAME MARJORIE SCARDINO	58							40	98	208
Doña NICOLA SHAW	120							16	136	127
Don ALBERTO TEROL	136							26	162	142

ii) Cuadro de movimientos de los sistemas de retribución basados en acciones y beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados.

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2019		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2019		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2019	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
Don WILLIE WALSH	Plan de Acciones por Desempeño - PSP 2015	206.060	206.060					0,00			206.060	206.060
Don WILLIE WALSH	Plan de Acciones por Desempeño - PSP 2016	314.233	314.233					0,00		169.089	145.144	145.144
Don WILLIE WALSH	Plan de Acciones por Desempeño - PSP 2017	311.355	311.355					0,00			311.355	311.355
Don WILLIE WALSH	Plan de Acciones por Desempeño - PSP 2018	246.020	246.020					0,00			246.020	246.020
Don WILLIE WALSH	Plan de Acciones por Desempeño - PSP 2019			299.824	299.824			0,00			299.824	299.824
Don WILLIE WALSH	Plan de Diferimiento de Incentivos - IADP 2016	125.693	125.693			125.693	125.693	6,30	792			
Don WILLIE WALSH	Plan de Diferimiento de Incentivos - IADP 2017	51.893	51.893					0,00			51.893	51.893

## INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2019		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2019		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2019	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
Don WILLIE WALSH	Plan de Diferimiento de Incentivos - IADP 2018	114.297	114.297					0,00			114.297	114.297
Don WILLIE WALSH	Plan de Diferimiento de Incentivos - IADP 2019			92.720	92.720			0,00			92.720	92.720
Don STEVE GUNNING	Plan de Acciones por Desempeño - PSP 2015	52.363	52.363					0,00			52.363	52.363
Don STEVE GUNNING	Plan de Acciones por Desempeño - PSP 2016	37.621	37.621					0,00			37.621	37.621
Don STEVE GUNNING	Plan de Acciones por Desempeño - PSP 2017	96.703	96.703					0,00			96.703	96.703
Don STEVE GUNNING	Plan de Acciones por Desempeño - PSP 2018	77.800	77.800					0,00			77.800	77.800
Don STEVE GUNNING	Plan de Acciones por Desempeño - PSP 2019	101.587	101.587					0,00			101.587	101.587
Don STEVE GUNNING	Plan de Diferimiento	32.580	32.580			32.580	32.580	6,30	205			

## INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2019		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2019		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2019	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
	de Incentivos - IADP 2016											
Don STEVE GUNNING	Plan de Diferimiento de Incentivos - IADP 2017	16.117	16.117					0,00			16.117	16.117
Don STEVE GUNNING	Plan de Diferimiento de Incentivos - IADP 2018	37.603	37.603					0,00			37.603	37.603
Don STEVE GUNNING	Plan de Diferimiento de Incentivos - IADP 2019	32.813	32.813					0,00			32.813	32.813

### iii) Sistemas de ahorro a largo plazo.

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Sin datos	

Nombre	Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles €)				Importe de los fondos acumulados (miles €)			
	Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados	
	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Don WILLIE WALSH					289	289		
Don ENRIQUE DUPUY DE LÔME					31	31		
Don STEVE GUNNING								

iv) Detalle de otros conceptos

Nombre	Concepto	Importe retributivo
Don WILLIE WALSH	Primas de seguro de vida	18
Don ENRIQUE DUPUY DE LÔME	Primas de seguro de vida	6
Don STEVE GUNNING	Primas de seguro de vida	3

b) Retribuciones a los consejeros de la sociedad por su pertenencia a consejos de otras sociedades del grupo:

i) Retribución devengada en metálico (en miles de €)

Nombre	Remuneración fija	Dietas	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2019	Total ejercicio 2018
Sin datos										

ii) Cuadro de movimientos de los sistemas de retribución basados en acciones y beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados.

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2019		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2019		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2019	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
Sin datos												

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo.

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Sin datos	

Nombre	Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles €)				Importe de los fondos acumulados (miles €)			
	Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados	
	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Sin datos								

iv) Detalle de otros conceptos

Nombre	Concepto	Importe retributivo
Sin datos		



c) Resumen de las retribuciones (en miles de €):

Se deberán incluir en el resumen los importes correspondientes a todos los conceptos retributivos incluidos en el presente informe que hayan sido devengados por el consejero, en miles de euros.

Nombre	Retribución devengada en la Sociedad					Retribución devengada en sociedades del grupo				
	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2019 sociedad	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2019 grupo
Don ANTONIO VÁZQUEZ	650				650					
Don WILLIE WALSH	1.745	792		18	2.555					
Don MARC BOLLAND	157				157					
Don PATRICK CESCAU	98				98					
Don ENRIQUE DUPUY DE LÔME	557	281		6	844					
Doña MARGARET EWING	65				65					
Don JAVIER FERRÁN	66				66					
Don STEVE GUNNING	573	205		3	781					
Doña DEBORAH KERR	131				131					
Doña MARÍA FERNANDA MEJÍA	134				134					
Don KIERAN POYNTER	164				164					
Don EMILIO SARACHO	138				138					
Doña DAME MARJORIE SCARDINO	98				98					
Doña NICOLA SHAW	136				136					

## INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Retribución devengada en la Sociedad					Retribución devengada en sociedades del grupo				
	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2019 sociedad	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2019 grupo
Don ALBERTO TEROL	162				162					
TOTAL	4.874	1.278		27	6.179					

**D. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS**

---

Este informe anual de remuneraciones ha sido aprobado por el consejo de administración de la sociedad, en su sesión de fecha:

[ 27/02/2020 ]

Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

- Si  
 No