

**INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A. EN RELACIÓN CON LA PROPUESTA DE POLÍTICA DE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS QUE SE SOMETE, BAJO EL PUNTO 6º.b) DEL ORDEN DEL DÍA, A LA APROBACIÓN DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS CONVOCADA PARA EL 17 DE JUNIO DE 2015, EN PRIMERA CONVOCATORIA, Y PARA EL 18 DE JUNIO DE 2015, EN SEGUNDA CONVOCATORIA**

---

La Comisión de Retribuciones (la “**Comisión**”) del Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group, S.A. (“**IAG**” o la “**Sociedad**”) emite este informe en relación con la propuesta de política de remuneraciones de los Consejeros de la Sociedad que se somete al voto vinculante de la Junta General de Accionistas, a efectos de lo dispuesto en el artículo 529 novodécies de la Ley de Sociedades de Capital.

**1.- MARCO NORMATIVO**

IAG, como sociedad constituida en España, está sujeta a la normativa española en materia de sociedades. El régimen jurídico español aplicable a la retribución de consejeros ha sido modificado recientemente. La Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, publicada el 4 de diciembre, establece un marco jurídico que es sustancialmente paralelo al británico en lo que respecta a los requisitos de transparencia y aprobación aplicables a la retribución de los consejeros.

Las empresas españolas seguirán elaborando el informe sobre remuneraciones de los consejeros de conformidad con la Circular 4/2013 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores hasta que los reglamentos correspondientes se ajusten a la nueva ley. El informe sobre remuneraciones de los consejeros de IAG correspondiente al ejercicio 2014, elaborado conforme a la citada normativa (el “**IRC español**”) está disponible en la página web de la Sociedad y se somete a la aprobación consultiva de la Junta General de Accionistas bajo el punto 6.a) del orden del día.

La Sociedad tiene, además, la intención de cumplir, una vez más de forma voluntaria, con todas las obligaciones de información establecidas igualmente por la legislación británica de 2013 y seguir las mejores prácticas del Reino Unido, en beneficio de sus principales accionistas institucionales británicos y de su base accionarial británica. De acuerdo con esto, la Sociedad ha preparado igualmente el informe sobre remuneraciones de los consejeros de conformidad con los requisitos de información aplicables en el Reino Unido (el “**IRC**”).

**británico**”). Este informe forma parte del informe anual de la Sociedad correspondientes al ejercicio 2014, igualmente disponible en la página web de la Sociedad.

Asimismo, teniendo en cuenta que la Junta General de Accionistas de IAG se rige por la legislación española en materia de sociedades, se ha verificado que existe total coherencia entre ambos informes, tanto el IRC español como el IRC británico. En la próxima Junta General de Accionistas de la Sociedad, la votación sobre la política de remuneraciones tendrá carácter vinculante conforme a lo dispuesto en el artículo 529 novodécies de la Ley de Sociedades de Capital, y la votación del informe sobre remuneraciones de los consejeros (votación que se realizará sobre el IRC español) tendrá carácter consultivo, conforme a lo dispuesto en el artículo 541 de la Ley de Sociedades de Capital.

El IRC español se divide, conforme a lo establecido en la citada Circular 4/2013, en cinco partes: A) Política de remuneraciones de la Sociedad para el ejercicio en curso; B) Política de remuneraciones prevista para ejercicios futuros; C) Resumen global de cómo se aplicó la política de retribuciones durante el ejercicio cerrado; D) Detalle de las retribuciones individuales devengadas por cada uno de los consejeros; y E) Otras informaciones de interés.

Por su parte, el IRC británico se divide en dos secciones. La primera sección contiene la política de remuneraciones de la Sociedad prevista para futuros ejercicios e incluye tanto los objetivos como el funcionamiento de cada concepto retributivo, el contexto en el que se adoptaron las decisiones relativas a la política de remuneraciones y los detalles de los contratos de prestación de servicios. La segunda sección detalla la aplicación de la política de remuneraciones correspondiente al ejercicio 2014, incluida la retribución total (“cifra única”) de los Consejeros y la retribución variable concedida en el ejercicio. Define, asimismo, la forma en que se implantará la política de remuneraciones correspondiente al ejercicio 2015.

La política de remuneraciones de los Consejeros de IAG que se somete a la aprobación vinculante de la Junta General de Accionistas recoge la primera sección del IRC británico a la que se le ha añadido como Anexo la explicación detallada de la implementación de la política retributiva para 2015, lo que se corresponde básicamente con los apartados A y B del IRC español, facilitándose en este informe las explicaciones adicionales necesarias.

## **2.- ANÁLISIS GENERAL**

El marco retributivo de los ejecutivos de IAG tiene como fin respaldar los objetivos de negocio y financieros, y la política de remuneraciones está diseñada para ofrecer una remuneración total que sea competitiva en el mercado haciendo un hincapié cada vez mayor en la remuneración vinculada a resultados.

Los resultados del Grupo IAG reflejan una mejora continua a pesar de la difícil situación económica. Tanto el plan de incentivo a largo plazo como el plan de incentivo anual establecían objetivos ambiciosos, habiéndose conseguido sólidos avances en su consecución.

La Sociedad valora enormemente los comentarios de los accionistas y su respaldo en relación con el informe sobre retribuciones de los Consejeros del ejercicio 2013, sometido a consideración de los accionistas en la Junta General de Accionistas 2014. La Comisión ha considerado esto como un gran voto de confianza en la solidez de la política retributiva del Grupo IAG.

### **3.- RESUMEN GLOBAL DE 2014**

En 2014, los resultados del Grupo IAG han seguido mejorando, con un considerable incremento de la rentabilidad frente a la de 2013 y un continuo crecimiento en el precio de la acción.

En diciembre de 2014 finalizó el período de desempeño del plan de acciones por desempeño concedido a los directivos en 2012, habiéndose consolidado un porcentaje del 85 por ciento del máximo. Esto constituye un verdadero éxito y pone de manifiesto la sensacional recuperación de los resultados del Grupo en los tres últimos años.

Los objetivos financieros del plan anual de incentivo de 2014, fijados a comienzos de ese año, eran ambiciosos, pero la robustez de los resultados obtenidos implica que la parte de dos tercios ligada a los resultados financieros representará un 97 por ciento del máximo posible. El Grupo IAG ha obtenido un éxito considerable en la búsqueda de sinergias y ha superado los objetivos marcados de sinergias de costes e ingresos. Estos éxitos se recompensarán a través del tercio correspondiente a objetivos individuales del incentivo anual. La Comisión seguirá velando por que la remuneración de los directivos sea acorde con la estrategia del negocio y confía en que el marco de compensación global para 2015 y para los siguientes ejercicios redundará en el mejor interés del accionista.

### **4.- COMPARACIÓN DE RESULTADOS GLOBALES Y SALARIO**

La Comisión es consciente del entorno económico desafiante y su posible efecto en las finanzas de la Sociedad, pero también reconoce que es muy importante incentivar y retener a su equipo directivo para impulsar los resultados del negocio.

Durante el ejercicio, la Comisión se ha mantenido plenamente al día de los desarrollos en materia de retribución en los mercados internacionales. En este sentido, la Comisión ha considerado que el marco de remuneraciones global existente continúa siendo apropiado para IAG.

En las decisiones sobre la política de remuneraciones, se han tenido en cuenta las condiciones retributivas y del mercado de trabajo tanto del mercado español como del británico. Otras métricas clave consideradas para tomar decisiones sobre la política de remuneraciones y los niveles salariales incluyen el hecho de que resulten asumibles para la Sociedad, los movimientos que puedan producirse en el mercado y los posibles riesgos de retención.

La Comisión tiene la certeza de que los paquetes retributivos, que se fijan tomando como referencia el salario base y los niveles de incentivos del mercado y que tienen en cuenta los Indicadores de Rendimiento Clave de la Sociedad, no generan ningún riesgo social, de gobierno o medioambiental por que pudieran motivar involuntariamente comportamientos irresponsables o la asunción de riesgos indebidos.

## **5.- NOVEDADES PARA 2015**

Una de las actividades clave de la Comisión durante 2014 fue la revisión de la estrategia de remuneración, lo que resultará en un reforzamiento del alineamiento de intereses entre ejecutivos y accionistas. Esta revisión se ha realizado tomando en consideración las recomendaciones incluidas en la nueva versión del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido, publicado en septiembre de 2014, así como las aportaciones y observaciones realizadas por diferentes inversores.

De acuerdo con esto, se han introducido las siguientes novedades en la implementación de la política retributiva en 2015:

- Se ha incluido un nuevo parámetro, Rendimiento sobre el Capital Invertido (*Return on Invested Capital, RoIC*) en el plan de incentivos a largo plazo, que se suma a los ya existentes, el beneficio por acción (*Earnings per Share, EPS*) y el retorno para el accionista (*Total Shareholder Return, TSR*).
- Se ha introducido un plazo de tenencia adicional en el plan de incentivo a largo plazo.
- Se han reforzado e introducido nuevas fórmulas para bloquear el pago de la remuneración diferida (*malus provision*) y de reclamación de la devolución de remuneraciones ya satisfechas (*clawback provision*).
- Se han reforzado las directrices en materia de participaciones accionariales. El Consejero Delegado de IAG debe tener y mantener una participación accionarial equivalente al 250 por cien del salario base (anteriormente 100 por cien del salario base) y el resto de Consejeros Ejecutivos deben acumular y mantener una participación accionarial del 150 por cien del salario base (anteriormente 100 por cien del salario base). Los ejecutivos estarán obligados a conservar el 100 por cien de las acciones (netas de impuestos) (anteriormente el 50 por ciento) que se consoliden en virtud de los planes de acciones hasta alcanzar la participación requerida a cada uno.

## **6.- CRITERIOS UTILIZADOS PARA ESTABLECER LA POLÍTICA DE REMUNERACIONES**

La política de remuneraciones de la Sociedad busca ofrecer paquetes retributivos globales competitivos con el mercado, que estén vinculados con la estrategia del negocio y que tengan en cuenta el cargo, capacidad y aportación de cada persona. El principal grupo con el que se compara IAG a estos efectos es el constituido por las compañías del FTSE 26 a 100 (excluido el sector de servicios financieros), con una referencia secundaria al IBEX 35 y a compañías aéreas globales, en su caso. La Comisión está al corriente del salario y las condiciones de los empleados del Grupo IAG y lo tiene en cuenta para determinar la remuneración de los Consejeros Ejecutivos.

Las asignaciones de los Consejeros No Ejecutivos se fijan tomando como referencia el posicionamiento en el mercado (principalmente, el IBEX 35 y el FTSE 26 a 100, excluido el sector de servicios financieros). Para determinar ciertas funciones clave a nivel del Consejo de Administración, se fijan de forma separada las asignaciones del Presidente no ejecutivo y del Vicepresidente no ejecutivo. Existe también una asignación adicional pagada a cualquier Consejero No Ejecutivo por ocupar la presidencia de una comisión.

Las asignaciones de los Consejeros No Ejecutivos tienen en cuenta las condiciones externas de mercado para asegurar que sea posible atraer y retener el talento necesario.

## **7.- INCENTIVOS CREADOS PARA REDUCIR LA EXPOSICIÓN A RIESGOS EXCESIVOS Y AJUSTARLO A LOS OBJETIVOS, VALORES E INTERESES A LARGO PLAZO DE LA SOCIEDAD**

Una parte considerable del paquete retributivo global de la Sociedad es variable, poniendo especial énfasis en los incentivos a largo plazo, con el fin de alinear al máximo posible los intereses de los Consejeros Ejecutivos y de los altos directivos con los de los accionistas. Si el desempeño queda por debajo del nivel mínimo, el Incentivo Anual y el PSP (*Performance Share Plan* – Plan de Acciones por Desempeño) será cero. Si el desempeño se ajusta al nivel objetivo-medio, el pago, tanto por el Incentivo Anual como por el PSP, equivaldrá al 50 por ciento de la oportunidad máxima.

La Sociedad ha puesto en marcha una serie de medidas para reducir riesgos siendo las principales medidas las siguientes:

- *Diferimiento*. La mitad de cualquier Incentivo Anual se paga en acciones diferidas conforme al Plan de Diferimiento de Incentivos (IADP).
- *Periodo de tenencia adicional en el PSP*. Habrá un periodo de retención adicional de dos años en el Plan de Acciones por Desempeño. Esto significa que los ejecutivos quedarán obligados a retener las acciones adquiridas a través del PSP durante un mínimo de dos años tras la finalización del periodo de desempeño y ello para reforzar la alineación de los intereses de los ejecutivos y accionistas.

- *Directrices de participación accionarial.* Se espera que el Consejero Delegado de IAG tenga y mantenga una participación accionarial del 250 por cien de su salario base y que el resto de Consejeros Ejecutivos tengan y mantengan una participación accionarial del 150 por ciento del salario base. Los ejecutivos vendrán obligados a retener el 100 por cien de las acciones (neto de impuestos) que se consoliden de los planes de acciones hasta que alcance su respectivo requisito de participación. De nuevo, esto reforzará la alineación con los intereses de los accionistas.
- *Cláusulas para bloquear el pago de la remuneración diferida (cláusulas malus) y de reclamación de la devolución de remuneraciones ya satisfechas (cláusulas clawback).* El Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión, tiene la facultad, al amparo de las cláusulas para bloquear el pago de la remuneración diferida (cláusulas *malus*) del Plan de Acciones por Desempeño (PSP) y del Plan de Diferimiento de Incentivos (IADP) a reducir o cancelar los derechos concedidos antes de que consoliden y la facultad, al amparo de las cláusulas de reclamación de la devolución de remuneraciones ya satisfechas (cláusulas *clawback*) del Plan de Acciones por Desempeño (PSP), a recuperar los pagos después de consolidar, en circunstancias especiales. Estas circunstancias especiales incluyen el fraude, incumplimiento grave de cualquier ley, reglamento o código de conducta, declaración errónea de los resultados, falta de gestión de riesgos o cualquier otra circunstancia en la que los Consejeros consideren que es beneficioso para los accionistas que la concesión venza o se ajuste.

En el PSP, las cláusulas de reclamación de la devolución de remuneraciones ya satisfechas (cláusulas *clawback*) son aplicables durante el plazo de tenencia adicional de dos años. En el IADP existirá un plazo de tres años desde la fecha de concesión en que las acciones podrán ser retenidas, es decir, la totalidad del periodo desde la fecha de la concesión hasta la consolidación. Respecto de la parte en efectivo del Incentivo Anual, las cláusulas de reclamación de la devolución de remuneraciones ya satisfechas (cláusulas *clawback*) se aplicarán durante tres años desde la fecha de pago. La proporción de los derechos a retener o recuperar se determinará a discreción del Consejo de Administración, teniendo en cuenta todos los factores relevantes.

## **8.- PROCESO PARA DETERMINAR LA POLÍTICA DE REMUNERACIONES**

La composición de la Comisión, sus competencias y normas de funcionamiento se regulan en el artículo 25 del Reglamento del Consejo de Administración, que se encuentra disponible en la página web de la Sociedad.

La Comisión tiene las siguientes facultades de información, asesoramiento y propuesta:

- a) Proponer al Consejo de Administración el sistema y cuantía de la retribución anual de los consejeros, así como la retribución individual de los Consejeros Ejecutivos y las demás condiciones de sus contratos de conformidad, en todo caso, con lo previsto en los Estatutos Sociales.
- b) Informar al Consejo de Administración sobre las condiciones de terminación de los

contratos de altos directivos, incluyendo a los Consejeros Ejecutivos, y asegurar que cualquier pago a realizar sea justo para el profesional y la Sociedad, que no se retribuya la falta de desempeño y que el deber de mitigar daños esté plenamente reconocido.

- c) Informar al Consejo de Administración sobre la política de remuneraciones de los altos directivos y las condiciones básicas de sus contratos.
- d) Informar sobre los planes de incentivos y los acuerdos sobre pensiones.
- e) Revisar periódicamente los programas de remuneraciones, valorando su adecuación y desempeños y cómo reflejan y apoyan la estrategia de la Sociedad.
- f) En la determinación de los paquetes retributivos y planes indicados anteriormente, seguir lo dispuesto por los códigos de buen gobierno corporativo que sean aplicables, por la legislación aplicable o por los reglamentos y requisitos exigidos por cualquier bolsa en la que los valores de la Sociedad estén admitidos a cotización.
- g) Asegurar el cumplimiento de los requisitos de transparencia establecidos por las reglas de admisión a cotización del Reino Unido, por la legislación aplicable o por los reglamentos y requisitos de cualquier bolsa en la que los valores de la Sociedad estén admitidos a cotización, incluyendo el informe sobre la remuneración de los Consejeros que debe incluirse en las cuentas anuales de la Sociedad.

Al margen de los Consejeros Ejecutivos, la Comisión supervisa la aplicación general de la política retributiva del Comité de Dirección de IAG y también las cuestiones relativas a la remuneración de los altos directivos de forma general en todo el Grupo IAG.

De conformidad con el artículo 25 del Reglamento del Consejo de Administración, la Comisión 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 función. Al menos tres de los miembros de la Comisión deben ser Consejeros Independientes.

Durante el ejercicio 2014, los miembros de la Comisión fueron la Baronesa Kingsmill (Presidenta), Dame Marjorie Scardino, Alberto Terol y, desde el 30 de octubre de 2014, María Fernanda Mejía. Durante el ejercicio, todos los miembros fueron considerados Consejeros No Ejecutivos Independientes de la Sociedad y ninguno de ellos tuvo interés económico personal alguno, salvo como accionista, en los asuntos a decidir.

En febrero de 2014, la Comisión nombró a Towers Watson como asesor externo. La decisión de nombrar a Towers Watson fue tomada por la Comisión tras un proceso de licitación. Towers Watson informa directamente a la Comisión. Los honorarios pagados a Towers Watson en 2014 por el asesoramiento prestado a la Comisión ascendieron a 65.487 €.

La Sociedad ha obtenido información de estudios sobre remuneración de altos directivos procedentes de distintas fuentes. Durante el ejercicio, el Consejero Delegado de IAG reportó

de forma periódica a esta Comisión, salvo en aquellas ocasiones en las que se trataba su propia retribución.

\* \* \*

Madrid, 28 de abril de 2015.