

Informe Gestión 2013

Avianca Holdings S.A.

Bogotá, Colombia. Marzo, 2014.

Carta del Presidente a los Señores Accionistas

Respetados Señores:

A través de este informe me permito dar cuenta de la gestión y los logros obtenidos a lo largo de 2013 en las diferentes líneas de inversión reunidas bajo Avianca Holdings S.A.

El año que pasó estuvo marcado por los avances en la homologación y simplificación de procesos, así como por los esfuerzos en pro de la consolidación de una cultura de servicio única, que nos permita proyectarnos ante los clientes como una misma empresa. Este objetivo se fortaleció en mayo de 2013, tras la adopción de Avianca como marca comercial de las aerolíneas del grupo, englobando también las diferentes unidades de negocios y servicios conexos de la Holding.

Este informe presenta, por tanto, una síntesis de la evolución en los sistemas de gestión y los principales hechos en el proceso de expansión, modernización y mejoramiento del servicio integrado, todo lo cual nos facilitó el cumplimiento de los objetivos corporativos trazados para el período en materia de calidad operacional, transporte de pasajeros, diversificación de ingresos, rentabilidad y preferencia de los clientes.

Así, entre los logros del año registramos la consolidación de los centros de conexiones ubicados en Bogotá, San Salvador y Lima, a través de los cuales hemos generado para el mercado Latinoamericano, nuevas oportunidades de acceso a la vasta red de rutas Avianca. En línea con esto, avanzamos en el fortalecimiento de las unidades de negocio adscritas a Avianca Holdings, que afianzaron su oferta en nichos específicos y que, como producto de ello, al cierre del período nos permitieron registrar importantes avances en participación en los mercados de carga, correo y encomiendas, servicios de mantenimiento técnico y productos turísticos, entre otros.

Un hito particular lo constituyó el ingreso oficial de la compañía a la Bolsa de Valores de Nueva York (New York Stock Exchange, *NYSE*), proyectándose como una organización de alto rendimiento junto a sus pares de la industria aérea global.

Avianca Holdings S.A.

Fruto de la dedicación y el trabajo de más de 19 mil colaboradores que en forma directa e indirecta hacemos parte de la compañía, cerramos el periodo manteniendo el liderazgo en mercados locales e internacionales claves.

Finalmente, con Avianca recertificada en calidad y reconocida por los expertos de la industria como 'Mejor Aerolínea en Suramérica', asumimos el año 2014 plenos de optimismo y con la certeza de que sabremos hacer frente a cada uno de los retos que se nos plantean en el camino a la excelencia.

De los señores Accionistas, atentamente.



Fabio Villegas Ramírez
Presidente Ejecutivo - CEO

Informe de Gestión 2013

Informe de la Junta Directiva, el Presidente y demás Administradores a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas.

Señores Accionistas:

La Junta Directiva, el Presidente y demás administradores, nos permitimos presentar el informe sobre las actividades adelantadas durante el año 2013 y los resultados obtenidos por la Compañía en los diferentes frentes de inversión.

Entorno mundial del mercado¹

De acuerdo con el reporte de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, IATA, los resultados del año 2013 muestran un incremento de 5.2% en la demanda de pasajeros con respecto al año anterior.

Este crecimiento va en línea con la tasa de crecimiento anual promedio en los últimos 30 años. La capacidad aumentó 4.8% y el factor de ocupación promedio se ubicó en 79.5%.

Demanda Internacional de Pasajeros

La demanda en los mercados internacionales (5.4%) se expandió un poco más rápido que la demanda de los viajes domésticos (4.9%) y todas las regiones registraron incremento en el número de viajeros. El crecimiento general más fuerte (combinando doméstico e internacional) fue registrado por las aerolíneas del Medio Oriente (11.4%) seguido de Asia Pacífico (7.1%), Latinoamérica (6.3%) y África (5.2%). El crecimiento más bajo lo registraron Europa (3.8%) y Norteamérica (2.3%).

- **Las aerolíneas latinoamericanas** reportaron un incremento de 8.1% en la demanda de 2013 sobre 2012, porcentaje ligeramente inferior al 8.4% del año anterior. Este desempeño estuvo respaldado por la sana expansión de las economías de Colombia, Perú y Chile. La capacidad se expandió 7.4% llevando el factor de ocupación a 79.2%, 1.3 puntos por encima del resultado de 2012.
- **Los transportadores europeos** registraron un incremento en el tráfico de 3.8%, muy inferior al 5.3% de 2012. La capacidad subió 2.8% y el factor de ocupación se ubicó en 81%, el segundo más alto entre las regiones. Las modestas mejoras económicas en la Eurozona desde el segundo semestre y el aumento de la confianza de consumidores y empresas han empezado a generar una base de mayor demanda de viajes internacionales.

¹ IATA (6 de febrero de 2014). *Passenger Demand Maintains Historic Growth Rates in 2013*. Recuperado el 6 de febrero de 2014 desde <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2014-02-06-01.aspx>

Avianca Holdings S.A.

- **Las aerolíneas norteamericanas** reportaron el más bajo crecimiento de las regiones con un 3.0%, pero tuvieron una mejora sobre el 1.3% de 2012. La capacidad se incrementó 2.2% y el *load factor* subió 0.8 puntos y se ubicó en 82.8%, el más alto de todas las regiones.
- **Las aerolíneas del Medio Oriente** registraron el más fuerte incremento en el tráfico de pasajeros, con un alza de 12.1% frente al año anterior, pero por debajo del incremento de 15.4% de 2012 versus 2011. Los transportadores de la región se han beneficiado del fortalecimiento continuo de las economías regionales, particularmente de Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos, así como del sólido crecimiento de los viajes Premium relacionados con negocios, especialmente al desarrollar mercados como África. Sin embargo, en tanto que la capacidad creció 12.8%, el factor de ocupación disminuyó 0.1 puntos y se ubicó en 77.3%.
- **La demanda en las aerolíneas africanas** se incrementó en 5.5%, ligeramente por encima del promedio global pero por debajo del crecimiento de 7.5% registrado en 2012. La expansión de 5.2% en capacidad dinamizó la ocupación que creció 1.9 puntos, llegando a 69%. En general, la demanda en la región va tomando fuerza como fruto de crecimiento de las economías locales y el incremento del comercio internacional. No obstante lo anterior, zonas como Sudáfrica, que recientemente experimentó una desaceleración en su economía, muestran debilidad, con el correspondiente impacto en la base de la demanda de transporte aéreo internacional.

El mercado de carga²

Por su parte, el mercado de carga aérea, registra en 2013 una mejoría lenta pero constante, con un repunte en su crecimiento durante el segundo semestre del año. Las toneladas por kilómetro movilizadas, FTKs, a nivel mundial, crecieron 1,4% frente a 2012.

En general, 2013 proporcionó un nivel de demanda relativamente favorable para los mercados de carga aérea, en un marco de crecimiento de las economías avanzadas, incluyendo la recuperación de Europa y la aceleración, más reciente, en el crecimiento del comercio mundial. Los indicadores de confianza de negocios ahora son los más altos registrados desde el primer trimestre de 2011.

² IATA (5 de febrero de 2014). *Moderte Growth for Air Cargo in 2013*. Recuperado el 5 de febrero de 2014 desde <http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Freight-Analysis-Dec-2013.pdf>

Desempeño 2013 Avianca Holdings S.A.

A continuación se presentan los resultados de la gestión adelantada por las Aerolíneas de la Holding a lo largo del año 2013.

Resultados Financieros y Operativos

Al cierre de 2013, Avianca Holdings S.A., registró un crecimiento en ingresos del 8.0%, pasando de US\$ 4,269.7 millones a US\$ 4,609.6 millones. Los costos operacionales –excluyendo el efecto de combustible– se incrementaron en 8.0%, pasando de US\$ 2,683.3 millones a US\$ 2,898.9 millones. Este valor recoge tanto lo concerniente al crecimiento operacional como los gastos derivados del cambio de flota. En línea con el incremento de rutas y frecuencias, así como de los precios internacionales de referencia, el costo del combustible ascendió a US\$ 1,325.8 millones, superior en 1.6% al costo de 2012.

La utilidad neta del ejercicio 2013 ascendió a US\$ 248.8 millones, denotando un incremento de US\$ 210.6 millones frente a la utilidad neta registrada en 2012. Este resultado, incluye un efecto neto de ganancia en diferencia en cambio de US\$ 23.5 millones y refleja la consolidación de las mejoras implementadas en los diferentes mercados donde la compañía opera.

La posición financiera de Avianca Holdings S.A., mostró mejoras sustanciales con respecto a los resultados de 2012. Su capital de trabajo³ aumentó en 100%, su capacidad para afrontar deudas de corto plazo (Razón Circulante⁴) mejoró en US\$0.36 (43%), en tanto que su razón de endeudamiento mejoró un 7,3% en comparación con los niveles de mejora alcanzados en 2012.

Indicadores operacionales de las Aerolíneas de Pasajeros

Como resultado de las acciones encaminadas a lograr la complementariedad de la red de rutas, la optimización de la flota y la integración de los centros de conexión, la compañía mantuvo el equilibrio en el desempeño operacional. Así, de forma paralela con un aumento del 6,1% en la capacidad en ASK's (*Available Seat per Kilometer* -Sillas disponibles por kilómetro volado), el volumen de las operaciones creció 2.7% (En ciclos) y los pasajeros transportados crecieron en 6.6%. El factor de ocupación promedio (Load Factor) se ubicó en 80,5%

El CASK exfuel (costo promedio por silla por kilómetro volado excluyendo los costos de combustible) de Avianca Holdings S.A. aumentó 1.9 % incluyendo gastos generados por la implementación de la estrategia de crecimiento operacional y cambio de flota. Por su parte, el RASK (*revenue*

³ Para el cálculo del Capital de Trabajo se excluyen del pasivo corriente los ingresos recibidos por anticipado para ambos años, por concepto de tiquetes no volados ya que no se trata de un pasivo sujeto a desembolso de efectivo.

⁴ Para el cálculo de la Razón Circulante se excluyen del pasivo corriente los ingresos recibidos por anticipado para ambos años, por concepto de tiquetes no volados ya que no se trata de un pasivo sujeto a desembolso de efectivo.

Avianca Holdings S.A.

available seat per kilometer - ingreso por silla por kilómetro volado) registro un incremento de 1.8%.

Resultados de la línea de inversión en aerolíneas de pasajeros

Esta línea de inversión está conformada por varias aerolíneas subsidiarias con una flota operativa de 150 aeronaves, con las cuales atienden 98 destinos en 26 países. El transporte de pasajeros representa el 83,8% de los ingresos consolidados de la compañía Avianca Holdings S.A. Las principales subsidiarias de esta línea de inversión son: Aerovías del Continente Americano S.A. (Avianca), Taca International Airlines S.A., Aerolíneas Galápagos S.A. (AeroGal), Líneas Aéreas Costarricenses S.A. (LACSA), Trans American Airlines S.A., Aviateca S.A, Aerotaxis La Costeña S.A., Isleña de Inversiones S.A. de C.V y Servicios Aéreos Nacionales S.A. (SANSA).

Se destaca la incorporación a las Aerolíneas de pasajeros de la Holding, de 12 nuevas aeronaves de las familias Airbus y ATR72-600. Con estos equipos, la organización continúa avanzando en el proceso de homologación de estándares para el mantenimiento, la operación y el servicio al cliente.

Las aerolíneas integradas se han enfocado en marcar una diferencia en el servicio a los viajeros a través de la homologación de las políticas y procesos de cara al cliente, así como de la entrega de una asistencia personalizada a lo largo del ciclo de atención.

En 2013, se abrieron siete nuevas rutas, cuya operación complementa la red de conexiones al interior de América Latina. Entre ellas una nueva ruta al interior de Colombia y cuatro nuevas rutas de Colombia a El Salvador, México, Puerto Rico y Guatemala así como dos nuevas rutas desde El Salvador a Estados Unidos.

Entre los premios y reconocimientos obtenidos por la compañía en 2013, se destacan:

- El reconocimiento a la 'Excelencia en el Servicio en Suramérica' otorgado por los viajeros que participaron en la encuesta Skytrax realizada anualmente.
- La exaltación de la revista *Business Traveler* que en el marco de los premios 'Best of the Best 2013' eligió también a Avianca como la 'Mejor Aerolínea en Sur América'.
- La inclusión de los nuevos uniformes Avianca en el *Top 10 Airline Uniforms of 2013 The Design Air* que evalúa la funcionalidad y la belleza de las prendas utilizadas por el personal de las aerolíneas alrededor del mundo.
- El Primer lugar en asistencia y servicio a través de las redes sociales, categoría '*Socially Devoted Facebook Brand in Colombia*'. En este ranking se analiza la capacidad y efectividad de respuesta a los requerimientos de los usuarios.

Avianca Holdings S.A.

- La ratificación de Avianca por segundo año consecutivo en el Congreso Iberoamericano de Social Media, como la Aerolínea con 'Mejor Atención al Cliente en Redes Sociales'.
- El premio otorgado en el marco de los *Passenger Choice Awards* a las publicaciones institucionales 'Avianca en revista', y 'Avianca Entretenimiento', las cuales fueron galardonadas como 'Mejor Publicación a Bordo' tras la votación *on-line* realizada entre pasajeros alrededor del mundo. Adicionalmente, la compañía estuvo entre las empresas nominadas en las categorías 'Mejor Experiencia en Tierra' y 'Mejor Aerolínea de la Región'.
- Finalmente, en los *e-Commece Awards Colombia*, se premió a Avianca y sus redes sociales en la categoría de 'Líderes del Comercio Electrónico en Turismo en Colombia'.

Renovación de flota

Durante 2013 la compañía a través de sus aerolíneas subsidiarias continuó dando cumplimiento a la estrategia de modernización de flota. En el período se incorporaron 12 equipos de vuelo, así: un Airbus A330-200, cinco Airbus de la familia A320, un Airbus A319, un ATR 42 y cuatro ATR 72-600.

En paralelo, y siguiendo la estrategia de optimización de recursos y adecuación de la oferta, se transfirió un Airbus A320 de TACA International a Avianca S.A.

En el mes de julio se inició el proceso de incorporación de las aeronaves ATR 72-600, que ingresaron para reemplazar la flota Fokker 50. Los ATR72-600, adecuados con 68 plazas, son aviones de última generación que permiten ofrecer mejoras sustanciales en confort a nuestros pasajeros, al tiempo que la compañía se beneficia de su alto rendimiento, así como de eficiencias significativas en consumo de combustible y costos de mantenimiento.

A diciembre de 2013, las aerolíneas vinculadas a la Holding contaban con 164 aeronaves de pasajeros pertenecientes a las familias: Fokker 50, Cessna, ATR42, ATR72, Embraer y Airbus. De éstas, 150 estaban en operación al finalizar el período. Al cierre del año, la flota estaba entonces conformada de la siguiente manera:

Flota Total de Pasajeros

Aeronave	Propias/ Lease Financiero	Lease Operativa	Total
Airbus A318	-	10	10
Airbus A319	14	17	31
Airbus A320	31	25	56
Airbus A321	1	4	5
Airbus A330	1	9	10
ATR 42	6	5	11
ATR 72	4	-	4

Avianca Holdings S.A.

CESSNA Grand Caravan	10	-	10
Embraer E-190	10	2	12
Fokker100	5	-	5
Fokker 50	10	-	10
TOTAL	92	72	164

* De las aeronaves detalladas en la tabla anterior, tres Airbus A319 y cinco Fokker 100 están subarrendadas a Ocean Air, en tanto que cuatro Fokker 50 y dos ATR 42 se encontraban en tierra, quedando así 150 aeronaves de pasajeros operativas al final del período.

Flota Operativa de Pasajeros

Aeronaves	Cantidad	Aerolínea
CESSNA	10	TACA
ATR 42	9	TACA
ATR 72	4	Avianca
Fokker 50	6	Avianca
Embraer 190	12	TACA
Airbus A318	10	Avianca
Airbus A319	6	AeroGal
	11	Avianca
	11	TACA
Airbus A320	2	AeroGal
	34	Avianca
	20	TACA
Airbus A321	5	TACA
Airbus A330	9	Avianca
	1	TACA
TOTAL	150	aeronaves en operación

Seguridad - Nuestro Compromiso

Buscando mantener la Seguridad como valor primordial de la industria y prerequisite de cualquier actividad, las aerolíneas adscritas a Avianca Holdings S.A., hicieron efectiva la implementación de las cuatro fases del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional (*Safety Management System*) de acuerdo a los estándares de OACI (Organización de Aviación Civil Internacional).

En este marco, se definieron y promovieron tanto la política como los objetivos de seguridad. Se trazaron los deberes y las responsabilidades de Seguridad Operacional, los parámetros para generar una gestión sistemática, transversal y efectiva del riesgo operacional, así como las garantías de la seguridad y la consolidación de una cultura para la preservación de los bienes y las personas.

Dentro de los logros obtenidos con la gestión del sistema se cuentan:

- **Documentación del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional.** Se definieron los manuales para los sistemas de gestión de Seguridad Operacional de las aerolíneas. De igual forma, se trazaron las guías de capacitación en Seguridad Operacional y sus programas de entrenamiento. Se definieron los procedimientos para la identificación de peligros y evaluación de riesgos, y se establecieron los lineamientos, políticas, deberes, responsabilidades y actividades a ejecutar en materia de seguridad.
- **Programa de reportes de Seguridad Operacional:** Con un incremento del 15% en los reportes de seguridad y un récord histórico de cerca de 5.000 reportes/año -la mayoría clasificados dentro de la zona aceptable y tolerable de riesgo-, la compañía registra un importante avance en cultura de prevención.
- **Programa Flight Data Analysis:** Se continuó con el monitoreo a las aproximaciones desestabilizadas, las cuales presentan una disminución en la tendencia, aún en medio del incremento de las operaciones de las aerolíneas. Gracias al monitoreo permanente, se han logrado identificar situaciones inusuales a través del FDA (*Food and Drug Administration*), creando e implementando planes de mitigación del riesgo, que han resultado efectivos en los meses siguientes.
- **Análisis de Riesgos Operacionales:** Se analizaron diversos proyectos y se pusieron en marcha iniciativas encaminadas a identificar y mitigar peligros potenciales en la operación. En este mismo sentido, se desarrollaron inspecciones aeroportuarias orientadas a identificar y gestionar ante las autoridades aeronáuticas, aquellas condiciones de riesgo para la operación.
- **Medición del desempeño y monitoreo de la gestión de riesgos operacionales:** Se desarrolló el Tablero de Control de Seguridad Operacional, cuyos indicadores permiten medir y controlar la evolución y cumplimiento de los Objetivos de Seguridad Operacional en la Holding, así como la gestión de las áreas operacionales frente a la toma de acciones para disminuir el riesgo al nivel más bajo posible en la organización.
- **Promoción de la Seguridad Operacional:** Además de impartir entrenamientos iniciales y recurrentes en Seguridad Operacional en todos los niveles de la organización, se establecieron canales de comunicación con miras a identificar riesgos operacionales y mantener una conciencia situacional constante frente a la Seguridad Operacional. Con el mismo objetivo, se estructuraron los Comités de Seguridad a través de toda la organización, logrando un flujo efectivo de comunicación de doble vía entre el personal de línea y la alta gerencia. De esta manera se tiene una revisión constante del cumplimiento de los objetivos de Seguridad y se facilita la toma de decisiones frente a la asignación de recursos para la gestión de riesgos de Seguridad en la Operación.

Talento Humano

En 2013 se dio continuidad a los procesos orientados a velar por el aprendizaje, desarrollo, lealtad y compromiso de los colaboradores. En

Avianca Holdings S.A.

coherencia con el trabajo adelantado en este frente, las aerolíneas registraron importantes avances en la gestión y profesionalización del recurso humano, así:

- **Bienestar:** La organización mantuvo a lo largo del período la dinámica encaminada a fortalecer el espíritu de confianza y camaradería que caracteriza a los colaboradores de las diferentes áreas y estaciones. En el marco de este objetivo, se efectuaron 530 certámenes encaminados a atender las necesidades del talento humano en materia de salud, adquisición de vehículos, útiles escolares y productos financieros. De igual modo, se celebraron de manera especial fechas conmemorativas claves, como día de los pilotos, de las secretarías, del despachador de vuelos, del técnico, entre otros. Como es ya tradicional, se impulsó la participación de los colaboradores en la fiesta de talentos y las fiestas navideñas.
Además de los certámenes anteriores, la compañía lanzó 'AViajar' –el programa de beneficio para viajes personales de los colaboradores- y el sistema correspondiente para la emisión de sus boletos. En 2014 se lanzará la fase II del proyecto.
- **Capacitaciones:** En 2013 se continuaron los programas de desarrollo de liderazgo. Más de 3.000 líderes participaron en 10 programas orientados a mejorar las habilidades y adquirir herramientas para la gestión de sus equipos. Entre los principales programas se destacan: 'Construcción de Liderazgo', 'Taller *Journey*', junto con *Great Place to Work*, Construyendo la Excelencia Latina, CEL; 'En Poder Ando', 'Fortalecimiento de Liderazgo', 'Habilidades Gerenciales/ Anclas Desempeño', 'Manejo de Emociones y Estrés', 'Soy Líder', 'Comunicación Efectiva y Asertiva' e 'Inteligencia Emocional'. Más de 17.000 colaboradores, es decir un 95% del total del talento humano de la Holding tomó parte activa en el taller de cultura de servicio SeR.
Además de los programas presenciales anotados, se activaron el Centro de Recursos y el Centro Estratégico de Aprendizaje, enfocados en el aprendizaje a través del sistema *e-Learning*.
Un hito particular del período en materia de capacitación lo constituyó el cumplimiento de los entrenamientos regulatorios requeridos por parte del personal encargado de la operación y el mantenimiento de la flota de ATR 72-600 para los vuelos internos en Colombia. De igual forma, se impartieron los entrenamientos requeridos para la obtención de las certificaciones para la operación del Airbus A330 en Miami y Sao Paulo, el Airbus A318 en Chile y el Embraer E190 en Washington, Chicago, Cancún, San Juan (Puerto Rico), Guatemala, Santa Cruz (Bolivia), Leticia (Colombia) y Newark.
- **Comunicaciones:** Conscientes de la importancia del conocimiento y entendimiento de los proyectos corporativos por parte de los colaboradores, se continuo con el proceso de implementación del sistema integrado de comunicaciones internas, en cuyo marco se generaron medios globales y específicos por grupos de colaboradores.

Avianca Holdings S.A.

En este sentido se destaca la Red de Comunicadores en Lima, Perú, conformada por un *Champion* o líder de cada área reunidos para discutir temas prioritarios de la operación y replicar la información compartida en sus áreas. De igual forma, se destacan los esfuerzos corporativos encaminados al despliegue oportuno al 100% de los colaboradores de la adopción de Avianca como marca comercial y la difusión del Código de Ética que rige la actuación de los colaboradores Avianca.

- **Relaciones Laborales:** La compañía reportó con el *International Finance Corporation* (IFC), institución internacional de desarrollo que centra su labor en el sector privado de los países en desarrollo, el cierre de temas alusivos al talento humano de la organización, tales como las negociaciones con pilotos en Colombia, proceso con sindicatos en Lima y trabajo con las cooperativas de asociados, entre otros.
- **Great Place To Work:** Tras la ejecución de los planes de desarrollo y seguimiento encaminados a la mejora del clima laboral, se realizó de nuevo la encuesta de *Great Place to Work*, obteniendo un 92,4% de participación.

Las Aerolíneas integradas mejoran su posición en los mercados

Buscando ofrecer mayores opciones de conectividad y cobertura, durante 2013 la Holding – a través de las aerolíneas - incrementó la oferta de sillas en el mercado internacional a través de la apertura de nuevas rutas, a saber: Bogotá - Cancún, San Salvador - Chicago, San Salvador - Medellín, y Bogotá - San Juan de Puerto Rico, entre otras. También se adelantaron importantes ajustes en la oferta al interior del mercado colombiano, dándole un nuevo impulso a la dinámica comercial y turística del país y de la región.

Como producto de las estrategias encaminadas al posicionamiento del servicio en nichos estratégicos y de los ajustes en capacidad, las aerolíneas del grupo registraron la movilización de 24'625.062 pasajeros en el período enero-diciembre de 2013, lo que denota un incremento del 6,6% en número de viajeros movilizados frente a 2012, cuando se transportaron 23'092.533 pasajeros. Los ASK's ascendieron a 38.762 millones, con un aumento del 6,1% frente al año anterior, para un *Load Factor* promedio de 80,5%.

Mercado internacional

Entre enero y diciembre de 2013, el número de pasajeros movilizados por las aerolíneas de la Holding en rutas internacionales ascendió a 10'332.760, un 5,0% superior a los 9'837.031 pasajeros transportados en 2012. La capacidad, medida en ASK's creció 4.2%.

Mercados domésticos (Colombia, Perú y Ecuador)

De enero a diciembre de 2013, el total de viajeros en rutas al interior de Colombia, Perú y Ecuador ascendió a 14'292.302, registrando un incremento del 7,8% frente al número de pasajeros transportados en dichos mercados en 2012, cuando la cifra fue de 13'255.502.

Avianca Holdings S.A.

Destinos, Red de Rutas y Alianzas

A lo largo del año, se fortaleció la red conjunta mediante operaciones directas punto a punto y a través de enlaces entre los Centros de Conexiones propios. De esta manera, se logró la ejecución de más de 4.685 vuelos por semana hacia más de 98 destinos en 26 países. La oferta de conexiones a puntos en los cinco continentes se vio reforzada con la red de rutas a cientos de destinos operados mediante acuerdos comerciales (de código compartido e interlínea) con otras aerolíneas de reconocimiento internacional así como la red de rutas de las aerolíneas miembro de Star Alliance.

En los siguientes cuadros se detallan los destinos beneficiados con la ampliación de frecuencias de vuelo y/o con la incursión de los servicios de las aerolíneas del grupo.

Incursión de Nuevos Servicios en Mercados Domésticos

Colombia	
Bogotá - Leticia	7 Frecuencias

En rutas internacionales - (En cada caso, trayecto indicado y regreso)

Ampliación de Frecuencias en Mercados Internacionales

Ruta	Frecuencias	Ruta	Frecuencias
Cali, Colombia - Lima, Perú	3	Bogotá, Colombia - San Salvador, El Salvador	5
Medellín, Colombia - Lima, Perú	3	New York (JFK), EEUU - San Salvador, El Salvador	7
Porto Alegre, Brasil - Lima, Perú	4	Ciudad de Panamá, Panamá - San Salvador, El Salvador	5
Ciudad de México, México - Lima, Perú	3	Ciudad de México, México - San Salvador, El Salvador	7
Guayaquil, Ecuador - Lima, Perú	2	Miami, EEUU - San Salvador, El Salvador	7
Habana, Cuba - Lima, Perú	1	Quito, Ecuador - San Salvador, El Salvador	4
Santo Domingo, República Dominicana - Lima, Perú	1	Cali, Colombia - San Salvador, El Salvador	4
Ciudad de Guatemala, Guatemala - San Salvador, El Salvador	10	Guayaquil, Ecuador - San Salvador, El Salvador	4
San José, Costa Rica - San Salvador, El Salvador	7	Habana, Cuba - San Salvador, El Salvador	3
Los Angeles, EEUU - San Salvador, El Salvador	8	Bogotá, Colombia - Guayaquil, Ecuador	7
Washington, EEUU - San Salvador, El Salvador	6	Cali, Colombia - Guayaquil, Ecuador	2
Habana, Cuba - Bogotá, Colombia	1	Bogotá, Colombia - Madrid, España	4
Bogotá, Colombia - Punta	3		

Avianca Holdings S.A.

Cana, República Dominicana			
----------------------------	--	--	--

Incurción de Nuevos Servicios en Rutas Internacionales

Ruta	Frecuencias	Ruta	Frecuencias
New Jersey (EWR), EEUU –San Salvador, El Salvador	7	Bogotá, Colombia – Cancún, México	7
Chicago, EEUU –San Salvador, El Salvador	7	Bogotá, Colombia – San Juan, Puerto Rico	3
Medellín, Colombia –San Salvador, El Salvador	7	Bogotá, Colombia – Ciudad de Guatemala, Guatemala	4

Centros de Conexiones

En 2013 se continuó con la consolidación de los tres centros de conexiones de las aerolíneas de pasajeros de la Holding en: Bogotá, Colombia; San Salvador, El Salvador; y Perú, Lima. Las mejoras en los horarios y en los tiempos de conexión entre rutas de una y otra aerolínea, redundaron en una mejor ocupación y en una optimización de la experiencia de viaje para los usuarios en rutas que incluyen diversos trayectos a lo largo del continente americano y hacia España.

Bogotá, Colombia

La operación a través del Centro de Conexiones en Bogotá sumó 3.059 salidas semanales a 24 ciudades en Colombia, 5 en Norteamérica, 10 en Suramérica, 12 en Centroamérica, México y el Caribe y 2 en Europa, conectando así diariamente a cientos de viajeros nacionales e internacionales con diferentes destinos en estas regiones.

San Salvador, El Salvador

A través del *hub* en San Salvador se operaron más de 725 salidas semanales desde y hacia 11 destinos en Norteamérica, 6 en Suramérica, 12 en México, Centroamérica y el Caribe.

Lima, Perú

El *hub* ubicado en la capital de Perú opera 527 salidas semanales a 15 puntos en Suramérica, 5 en México, Centroamérica y El Caribe, 1 en Norte América y 9 destinos domésticos.

Alianzas y códigos compartidos

En 2013 las Aerolíneas de pasajeros del grupo continuaron con su operación a través de los acuerdos de código compartido vigentes con once aerolíneas internacionales, ofreciendo así una amplia cobertura en países más allá de Latinoamérica. De este modo, la organización ofrece enlaces a Estados Unidos y Canadá, servidos por *United Airlines*, *US Airways* y *Air Canada*; a México, con *Aeroméxico*; al Caribe, en vuelos de *Cubana de Aviación*; a otros puntos de Suramérica, con *Satena*, *Sky Airlines*, *OceanAir* (Avianca Brasil) y *AeroGal*; y a Europa, con *Lufthansa* e *Iberia*.

Avianca Holdings S.A.

A los acuerdos anteriores se suman más de 100 convenios de operación interlínea vigentes con otras aerolíneas de los cinco continentes y un acuerdo intermodal con la compañía de trenes Renfe en España. Así mismo, a través de Avianca y TACA Airlines se dio cumplimiento a los contratos de reciprocidad de programas de viajero frecuente con 26 aerolíneas de la red de *Star Alliance*, entre las que figuran *United Airlines*, *Air Canada*, *Singapore Airlines*, *Lufthansa*, a los que se suma el intercambio de beneficios con los programas de viajero frecuente de Iberia y Aeroméxico.

Star Alliance

Desde junio de 2012, Avianca y TACA Airlines ingresaron a *Star Alliance*, la red global de aerolíneas más grande del mundo, en términos de vuelos diarios, red de rutas, excelencia en el servicio y número de compañías aéreas asociadas. A través de esta Alianza, Avianca y TACA Airlines ofrecen a sus viajeros la posibilidad de acceder a esta red mundial, que reúne a 28 aerolíneas de talla internacional y que juntas operan más de 4.700 aeronaves de última generación, con las cuales sirven más de 21.900 vuelos diarios a 1.328 aeropuertos en 195 países.

Durante 2013 Aviateca ingresó a la red de Star Alliance después de un proceso de homologación de procesos y adopción de los más altos estándares de operación, renovando el compromiso de colaboración con Star Alliance.

Como producto de todo esto, los viajeros frecuentes *LifeMiles* de Avianca y TACA Airlines tienen acceso a toda la red de vuelos de la Alianza de las Estrellas y con ello a más de 1.000 salas VIP, con posibilidades, además, de acumular millas para mejorar su estatus Élite y redimirlas en los mejores programas de lealtad del mundo.

Avances en la homologación de procesos

AeroGal

En 2013, la gestión en AeroGal se centró en la optimización y estandarización de los procesos operativos, comerciales y de planeación, de acuerdo a los lineamientos corporativos de Avianca Holdings S.A. para esta aerolínea. En línea con esto, se hicieron ajustes sistemáticos en la estructura y a través de un ejercicio de planeación estratégica se definieron estrategias y acciones claves para tener un mejor control del mercado, de la operación y de la administración de la aerolínea en general.

Todas las acciones adelantadas en el período estuvieron enfocadas en el logro de los objetivos que permitan avanzar hacia el cumplimiento de la Visión de Avianca Ecuador 2015: Darle continuidad a un negocio eficiente, apalancado en una operación internacional significativa y doméstica rentable. Todo ello a través del crecimiento, aumento de la productividad y la participación de mercado. A continuación se detallan los principales frentes de acción:

Avianca Holdings S.A.

- **Planes estratégicos y desarrollo del negocio:** Centrados en la expansión de rutas, con el fin de ofrecer mejores y más convenientes horarios, y de paso mejorar la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto. En este marco, la aerolínea trabajo de manera particular en:
 - o **Flota:** La renovación y modernización de las aeronaves realizada en 2011, se ha visto reflejada en los indicadores de eficiencia operacional, resultados óptimos en el *on time performance* (OTP), cumplimiento de itinerarios, intercambiabilidad de tripulaciones, eficiencia en costos de mantenimiento y mejoras en la experiencia de viaje en general.
 - o **Estandarización de procesos, sistemas y marca:** se inició el proyecto ETP (*Enterprise Transformation Project*) encaminado a homologar los procesos y mejorar la red de distribución. En 2013, se logró la publicación de vuelos con el código único AV, quedando pendiente desarrollar las etapas de inclusión de AeroGal a Star Alliance y ventas unificadas en el sitio web Avianca. En el momento se avanza de cara a la alineación de la marca en junio 2014 con la consecuente unificación de la experiencia de viaje con las aerolíneas del grupo.
 - o **Liderazgo en Galápagos:** Se fortaleció la oferta de servicio a las islas con itinerarios acordes con las necesidades de los viajeros. De esta manera se facilitaron las conexiones a través de los *hubs* en Perú, Colombia y San Salvador, manteniendo buenos horarios y servicio. Actualmente se trabaja en la identificación de oportunidades de mejora específicas en el producto de Galápagos, ofreciendo tarifas para volar desde Baltra y San Cristóbal con conexiones desde Europa, Norte, Centro y Sur América.
 - o **Sede:** En julio de 2013, se centralizó la gestión de la aerolínea en un edificio único en Quito, ofreciendo mayores facilidades de acceso a clientes y colaboradores. Allí funcionan la dirección general, así como las áreas de talento humano, finanzas, comercial, puntos de ventas, tecnología e informática, entrenamiento y gestión de calidad para Avianca y AeroGal, lo cual ha permitido una optimización de recursos y mayor eficiencia en las actividades inter-áreas.
- **Operaciones**
 - o **Traslado NAIQ:** En febrero se realizó el traslado de las operaciones de AeroGal al Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito -NAIQ-. El cambio generó dificultades operacionales que redundaron en el proceso de adaptación de operadores y Autoridades (Controladores, DGAC, Operador NAIQ, etc.) impactando el OTP y el servicio. A raíz de esta situación se adoptó un plan de acción correctivo encaminado a recuperar y mantener los estándares operacionales y la calidad del servicio.
 - o **Optimización de costos:** Se certificó el centro de entrenamiento Interjet para reducir las tarifas en el simulador recurrente y, en

Avianca Holdings S.A.

consecuencia, reducir los costos de entrenamiento para tripulaciones. De igual forma, se negoció con Airbus el mantenimiento de las tarifas en entrenamientos, logrando costos competitivos frente a otros centros.

- **Transporte de Mercancías Peligrosas:** Se adoptaron los lineamientos emitidos por casa matriz para la gestión de mercancías peligrosas en rutas internacionales, logrando la certificación de las autoridades en esta materia.
- **Comercial**
 - **Unificación del equipo comercial Avianca y AeroGal:** Se unificaron los equipos comerciales de Avianca y AeroGal. De este modo, la compañía cuenta con una estructura comercial única en Ecuador, a la cual reportan las Jefaturas de Venta Directa, Indirecta, Turismo, Publicidad y LifeMiles.
 - **Unificación de puntos de venta:** El proceso incluyó el cierre de puntos de venta AeroGal en Cuenca y Quito, así como de una oficina TACA en la capital ecuatoriana, dando paso a un punto de ventas principal en Quito, lo que ha generado una reducción en los costos de ventas y un incremento importante en rentabilidad.
 - **Productos comerciales:** Se creó el producto 'vacaciones AeroGal' que ofrece paquetes de boletos aéreos y tours en el destino, y se dio marcha a la unificación del programa corporativo Avianca y AeroGal, con miras a potencializar los ingresos de las cuentas corporativas y crecer en este segmento.
- **Experiencia del cliente:** A lo largo del año 2013, AeroGal continuo desarrollando el plan encaminado a la homologación de los procesos y la adopción de los más altos estándares en los puntos clave de atención, registrando los siguientes logros:
 - **Procesos aeroportuarios:** Siguiendo la guía de procedimientos de casa matriz, se ajustaron y documentaron los procesos de la cadena de valor de Aeropuertos: *backoffice, lobby, check-in*, embarque, recepción de vuelos y atención de irregularidades, quedando homologados los procesos de aeropuertos, servicio al cliente y servicio a bordo.
 - **Homologación de servicios en tierra:** En adición a la homologación de los procesos aeroportuarios, se creó la 'Guía de Procedimientos de Aeropuerto', donde se consignan cada uno de los detalles relativos a la gestión y manejo de Servicios Adicionales como menores no acompañados, mascotas en cabina, servicio de silla de ruedas, servicio de comidas especiales, y procesos de equipaje, procesos relacionados con el programa *LifeMiles* y beneficios aplicables en Aeropuertos, entre otros.
 - **Homologación de servicios de alimentación y entretenimiento a bordo:** En paralelo con la homologación de procesos en tierra, se dio marcha a la adopción de las prácticas definidas por Avianca para el servicio a bordo, entre las cuales se cuentan: el servicio de comida en Clase Ejecutiva, servicio de

Avianca Holdings S.A.

comida especial para clientes que así lo han solicitado al momento de hacer su reserva, productos de entretenimiento por demanda en los Airbus A320 equipados con sistema AVOD (*Audio and Video On Demand*) y en los Airbus A319 con *Over Head*, Revista a bordo Avianca, guía de entretenimiento y cuaderno para niños.

Resultados de la línea de inversión en aerolíneas de transporte de carga y mensajería

En esta línea de inversión se consolida la operación de Tampa Cargo S.A.S. aerolínea exclusiva de carga, así como la operación de carga efectuada en aviones combinados de pasajeros y carga. A esto se suma la operación adelantada por Avianca S.A. a través de su unidad de negocio Deprisa, relacionada con servicios de mensajería expresa, transporte de paquetes y mercadería. En su totalidad, esta línea representa el 10,5% de los ingresos consolidados de Avianca Holdings S.A.

Transporte de Carga

Como se anotó, la organización cuenta con una línea de negocios de carga que se identifica bajo la marca comercial Avianca Cargo. Su misión se centra en la movilización de bienes y mercancías, bien sea en aviones cargueros (operados por Tampa Cargos S.A.S.) y/o utilizando la capacidad disponible en los barrigas (*bellies*) de los vuelos de pasajeros. Entre los logros de 2013 se destacan:

- **Capacidad y Flota:** Avianca Cargo tuvo un crecimiento en capacidad de ATKs (*Available Ton per Kilometer* -Toneladas por Kilómetro Disponibles) del 18% respecto a 2012. Esto se debió principalmente a la incorporación de cuatro aeronaves Airbus A330-200F exclusivas para carga que se sumaron a la operación de un Boeing B767-300 y un incremento en la operación de *wide bodies* de pasajeros. La flota de A330-200F especialmente diseñados para el transporte de carga y con capacidad de hasta 68 toneladas, permiten transportar diferentes tipos de productos en forma simultánea, gracias a su sistema de control de temperatura por zonas. Actualmente Tampa Cargo S.A.S. es la única aerolínea en el continente americano que opera estas aeronaves con tecnología de vanguardia, caracterizada por su eficiencia y rendimiento operacional.
- **Volúmenes de carga:** Los volúmenes de carga transportada por el negocio de carga en RTKs (*Revenue Ton per Kilometer* -toneladas de carga paga por kilómetro) registró un crecimiento del 12% concentrado principalmente en las rutas Lima-Miami y Madrid-Bogotá, así como en los mercados de Colombia, Miami y Brasil, donde se ha venido fortaleciendo la presencia de la marca Avianca Cargo.
- **Estrategias de Mercado**
 - Red de rutas**
 - o Como parte del plan de expansión en mercados del Cono Sur, se dio inicio a la operación entre Santiago de Chile y Bogotá con dos

Avianca Holdings S.A.

frecuencias semanales, lo que le permitió al negocio de carga incrementar la participación en el mercado de exportación de Chile durante la temporada de fruta de fin de año. Para 2014, se proyecta continuar con esta operación con ajustes según la estacionalidad de este mercado. De igual forma, se incrementó una frecuencia a Montevideo durante la temporada alta de arándanos de Uruguay y se modificaron los permisos de operación en el sur con el fin de realizar una triangulación de vuelos más eficiente entre carga *NorthBound* (ruta hacia el norte) y *SouthBound* (ruta hacia el sur), sobre todo involucrando Lima y Quito.

- Se incrementó el número de frecuencias para la temporada alta de Perú, pasando de tres a siete frecuencias de carga a la semana en la ruta Lima-Miami lo que sumado a la operación de *wide bodies* de pasajeros, representó un incremento de 376% en los ATKs disponibles en la ruta en el cuarto trimestre en comparación con el mismo trimestre del año anterior. Esto se vio reflejado en un incremento en la participación de mercado Lima-Miami, pasando de 4% en el cuarto trimestre de 2012 al 17% en el mismo período de 2013.
- Dada la crítica situación de Venezuela, en el segundo semestre del año se disminuyó en 34% los ATKs disponibles en este mercado.
- Finalmente, se implementó con éxito en Bogotá, Medellín y Quito, el nuevo modelo de cobro para los embarques de flor, de *Gross Weight* a *Chargeable Weight*. Este ajuste generó el crecimiento del *load factor* y de *revenue*.

Portafolio de servicios

- Buscando complementar y satisfacer las necesidades de nichos específicos de mercado, se lanzaron tres nuevos productos de alto margen, a saber: carga sobredimensionada y pesada, equinos y animales de corral y *CoolCare* (transporte de carga en contenedores fríos para mantener la temperatura en todo el proceso, desde la recepción hasta la llegada al destino final). Este último incluye envíos que requieren un control y monitoreo estricto de temperatura a través del uso de contenedores activos. El lanzamiento de *CoolCare* convirtió a Avianca Cargo en el primer negocio de carga de latinoamericana en ofrecer un producto estructurado para el manejo de ULDs (*Unit Load Device*) con temperatura controlada, cuyos procedimientos cuentan con el aval de los proveedores.

Infraestructura. Al cierre del año, la compañía incrementó la capacidad en la bodega de Miami, logrando un aumento de la capacidad instalada del 41% en importación, del 40% en exportación y del 70% en el *Cooler*.

- **Alianzas interlíneas:** Durante 2013 Avianca Cargo concretó acuerdos con: *Finnair* (opción GSA), *Alitalia* (opción GSA), *AeroVIP* (opción *wide body* en la ruta Buenos Aires-Montevideo), *Etihad Airways* (mayores oportunidades a Medio Oriente y Asia). De igual forma negoció el *Partner Plus* con

Avianca Holdings S.A.

International Airlines Group (British Airways-Iberia) para ampliar las opciones de envío de carga a Europa y Asia.

La flota de carga al 31 de diciembre de 2013, está conformada en total por 7 aeronaves, de las cuales 5 están operativas como se detalla a continuación:

Flota Total de Carga

Aeronave	Propias/ Lease Financiero	Lease Operativa	Total
Airbus A330F	4	-	4
Boeing 767F	2	1	3
TOTAL	6	1	7

* De las aeronaves detalladas en la tabla anterior, dos Boeing 767F se encontraban en tierra, dejando así 5 aeronaves operativas para carga al final del período.

Flota Operativa de Carga

Aeronaves	Cantidad	Aerolínea
Boeing B767F	1	Tampa Cargo
Airbus A330-200F	4	Tampa Cargo
TOTAL	5	

Deprisa

Durante 2013, la unidad de negocio Deprisa se concentró en dar continuidad a la transformación del negocio mediante la modernización de la infraestructura, la incorporación de tecnología y el perfeccionamiento de los procesos. Todo ello orientado a mejorar su competitividad en el mercado:

Infraestructura: Buscando mejorar la productividad en la operación, Deprisa modernizó su *hub* de operaciones en Bogotá, equipándolo con tecnología de punta y un sistema automatizado de clasificación, facilitando con ello la conexión del 90% de los envíos en Colombia. Con el fin de prestar un mejor servicio a los clientes en Estados Unidos, Deprisa Miami trasladó su operación a una bodega con espacios óptimos para la recepción y el despacho de documentos y encomiendas. Se adquirieron más de 500 dispositivos móviles, bandas transportadoras, estibadores eléctricos, tractores eléctricos, básculas dinámicas y equipos de rayos X que facilitan la entrega oportuna de los envíos y la carga. En adición, se puso en marcha el Centro de Control de Seguridad, desde donde es posible monitorear, con el apoyo de sistemas de posicionamiento global GPS, la ubicación de los vehículos y observar remotamente las operaciones en diferentes bases.

Talento Humano: Para garantizar el éxito de la transformación y evolución de Deprisa, se contó con un equipo de líderes conformado por 90 colaboradores encargados de brindar soporte a los Entrenadores y Líderes del proyecto de implementación.

Avianca Holdings S.A.

Con el fin de asegurar la alineación de los colaboradores con los procesos y proyectos puestos en marcha, Deprisa mantuvo los programas de entrenamiento técnico recurrente para sus colaboradores, sumando 93.505 horas/hombre de capacitación y un total de 9.128 participantes. Y en lo que constituye un hito particular en materia de extensión de prácticas de gestión, Deprisa amplió la cobertura de medición de Clima Laboral de *Great Place to Work* a cinco de sus aliados estratégicos.

Proyecto Conecta2: Con el fin de optimizar el proceso de entrega de información a los clientes sobre el estado general de sus envíos, Deprisa desarrolló el proyecto Conecta2. El sistema implementado al interior de Colombia y mercados internacionales atendidos por Deprisa, cuenta con más de 6.000 clientes corporativos, los cuales tienen la posibilidad de acceder a la información disponible sobre los envíos adelantados con la unidad de correo de Avianca.

"Deprisa Es", en línea con los planes de modernización e innovación emprendidos durante el año, la unidad de negocios desarrolló la campaña "Deprisa Es" en cuyo marco se comunicaron los avances en materia de desarrollo tecnológico, infraestructura y beneficios del nuevo sistema de información, mejorando en forma significativa los niveles de *awereness* de la marca.

Certificaciones de calidad: Finalmente, y tras cumplir con los requerimientos, prácticas de control y gestión de las operaciones logísticas, un grupo de auditores expertos representantes de la firma Bureau Veritas confirmó el riguroso cumplimiento de los procesos de Deprisa bajo los parámetros de las normas ISO 28000 en materia de seguridad e ISO 9001 en materia de calidad integral. De esta manera, Deprisa - unidad de Negocios de Avianca - está habilitada para mantener las prácticas de calidad y seguridad en la cadena de suministros, las cuales le permiten ofrecer un vasto portafolio de productos y servicios para el transporte de encomiendas, documentos y mercancías. De igual forma, dado el rigor en los procedimientos técnicos y operacionales, Deprisa obtuvo la renovación del Registro Mundial de Seguridad Aérea de IATA, IOSA – (*IATA Operational Safety Audit*).

Resultados: Como resultado de los anteriores logros e iniciativas, Deprisa registró un crecimiento en ventas del 4,9%, en tanto la rentabilidad del negocio creció un 29.8%. De igual forma, Deprisa mantuvo el liderazgo en el mercado de carga nacional Colombia, registrando una participación del 40,2% a noviembre⁵, y un crecimiento del 10% en toneladas transportadas.

Resultados en otras líneas del negocio

En este frente se incluye *LifeMiles Corp.*, compañía panameña que administra los servicios del Programa de Viajero Frecuente *LifeMiles* de las aerolíneas de pasajeros del grupo. En esta categoría también se encuentra 'Avianca

⁵ Fuente AeroCivil (Kilogramos trasportados a noviembre de 2013).

Avianca Holdings S.A.

Services´ a través de la cual se comercializan los servicios de mantenimiento y de atención aeroportuaria a otros transportadores. Finalmente está *Avianca Tours*´, la unidad dedicada a la estructuración y comercialización de paquetes turísticos, cuyos ingresos representan el 5,7% de los ingresos consolidados de Avianca Holdings S.A.

LifeMiles Corp.

LifeMiles Corp. es la compañía subsidiaria dueña del programa de viajero frecuente de las aerolíneas adscritas a Avianca Holdings S.A. y responsable de la comercialización del valor de las millas otorgadas al programa de lealtad.

En 2013 se trabajó en la estructuración del proyecto *LifeMiles Corp.* orientado a la creación de una unidad de negocios autónoma y cuya misión se centre en el perfeccionamiento de los beneficios exclusivos ofrecidos a los viajeros frecuentes, así como a la consolidación de una red de aliados comerciales que permita mejorar los servicios a los socios y optimizar los resultados en todos los frentes de la actividad.

- Mejoras en la red de acumulación y redención:

Buscando ofrecer cada vez más beneficios a los socios *LifeMiles*, se cristalizaron nuevas alianzas y se incorporaron herramientas para la óptima utilización de las millas. Así, a la *posibilidad* de acumular y redimir boletos para volar por los cinco continentes y disfrutar de los servicios en cualquiera de las 28 aerolíneas que integran *Star Alliance*, en 2013 se adicionó la posibilidad de acumular y redimir las millas *LifeMiles* en más de 100.000 hoteles alrededor del mundo a través de *Hotels around the World*. De esta manera, *los socios* tienen la posibilidad de seleccionar tanto sus trayectos de vuelo como los lugares donde se alojarán, obteniendo con ello más millas o disfrutando de las que ya han acumulado.

Buscando ofrecer una experiencia más ágil, efectiva y amigable, se renovó el portal *LifeMiles*. A través de un diseño más práctico y nuevas funcionalidades, los socios tienen la posibilidad de acceder con un solo clic a las múltiples opciones de redención de sus millas en vuelos, noches de hotel y una variedad de actividades de recreación, turismo y aventura alrededor del mundo. De igual modo, allí podrán ubicar fácilmente información sobre ofertas y promociones de los aliados comerciales, así como tips y guías para una óptima utilización de las millas.

Desempeño de la operación y el servicio: Gracias a la implementación de estrategias comerciales y de servicio puestas en marcha, *LifeMiles* registró en 2013 un crecimiento de 10,1% frente a 2012, llegando a 5.4 millones de socios. Por su parte, el índice de *Net Promoter Score* (NPS) para *LifeMiles* se incrementó a 59%, alcanzando así un récord en la historia del programa. El total de millas acumuladas se incrementó en 9,9% respecto a 2012 y el número de redenciones creció 18,2%, incluyendo un incremento de 71,5% en redenciones con aliados comerciales externos. El total de tarjetas de crédito

Avianca Holdings S.A.

co-branded (en alianza con diversos bancos de la región) aumentó un 28,3% respecto a 2012.

Reconocimientos: En el año que pasó, el programa *LifeMiles* fue exaltado con el premio por 'Mejor Habilidad de Redención de las Américas' en los Freddie Awards 2013 – que desde 1988 viene galardonando los programas de lealtad y de viajes reconocidos por su excelencia. En este marco, *LifeMiles* fue destacado por la funcionalidad del proceso para la redención de millas, la amplia disponibilidad de opciones de productos, sillas y premios que ofrece, así como por la valoración de las millas a la hora de la redención de éstas por viajes y otros servicios.

Avianca Tours

Con el fin de optimizar el modelo de negocio dedicado a la comercialización del producto turístico, se revisó la propuesta de valor que se estaba ofreciendo a los viajeros y se adelantó una segmentación de los paquetes turísticos, adecuando el producto a las necesidades particulares de los clientes.

En este sentido, se mantuvo la diversificación de productos en el portafolio de Avianca Tours, el cual incluye más de 50 mil hoteles y más de 100 mil actividades turísticas y de entretenimiento en diversos lugares del mundo. Buscando diferenciar el modelo de empaquetamiento dinámico de los competidores, se adicionó la acumulación de millas tanto en la porción aérea como en la porción terrestre.

Durante 2013, los ingresos de Avianca Tours ascendieron a USD 51,8 millones, con un crecimiento del 3% en pasajeros y un 1 % en valores respecto al año anterior.

Avianca Services

Avianca Services, la unidad de negocios especializada en la prestación y comercialización de servicios aeronáuticos industriales, continuó obteniendo importantes logros en 2013:

En lo referente a Servicios Aeroportuarios, se adhirieron a la lista de clientes tres nuevas compañías: la aerolínea Interjet de México, la aerolínea Conviasa de Venezuela y la aerolínea Air Transat basada en Canadá. Además, se obtuvo el contrato para la prestación de servicios de rampa de Iberia (ya se contaba con el contrato de Check-In) y el contrato de Check-In y rampa para la nueva operación de JetBlue en Rionegro. Se reactivó la comercialización de la sala VIP de Avianca en la nueva terminal de Eldorado, atendiendo a los pasajeros de Iberia, Delta y Aerolíneas Argentinas.

A pesar de no contar con *slots* para la comercialización de Servicios Mayores, se logró la ejecución de tres de estos servicios, dos de ellos a la compañía Santa Bárbara Airlines y uno a Aserca Airlines. Además, se continuó atendiendo el Boeing B767 Tanquero de la Fuerza Aérea Colombiana.

Avianca Holdings S.A.

En Mantenimiento en Línea se incorporaron dos nuevos clientes: la aerolínea Interjet de México y la aerolínea Conviasa de Venezuela. Así mismo, se activó la comercialización de servicios en Perú, logrando el primer contrato con JetBlue para la atención de sus vuelos en Lima.

Por su parte, la expansión de los servicios del Laboratorio de Calibración a otros mercados continuó arrojando resultados positivos. Al cierre del año, se contabilizaron servicios a 200 clientes de diferentes sectores, entre los que sobresalen el aeronáutico, hidrocarburos, farmacéutico y laboratorios de calibración. Entre los nuevos clientes vinculados al portafolio se encuentran Baker Hugues de Colombia, CEPTIS, Centro Aguas, Maco Ingeniería, Avioingeniería, entre otros.

Se destacan también los excelentes resultados obtenidos en el 'Programa para Auxiliares de Servicio a Bordo y Aeroportuarios', el cual superó todas las expectativas previstas en su primer año de funcionamiento. Un total de 232 alumnos fueron capacitados a través de 10 cursos, superando la proyección de 131 alumnos y seis cursos previstos para el año.

Para 2014, la unidad de negocio se propone alinear su estrategia de Servicio de Mantenimiento Mayor al MRO (*Maintenance, Repair & Overhaul* – Mantenimiento, Reparación y Revisión), consolidar las demás líneas de negocio en otras bases de Suramérica y Centroamérica y comercializar activamente los simuladores de vuelo de Airbus A320 y ATR72-600. De igual forma, se propone obtener la aprobación por parte de la Aeronáutica Civil de Colombia del Programa Técnico de Línea de Aviones (TLA), con miras a iniciar su comercialización en el segundo semestre del año.

Responsabilidad Social & Sostenibilidad

Fiel a su compromiso con el desarrollo sostenible, en 2013 Avianca Holdings S.A. continuó desarrollando a través de sus subsidiarias, un Plan de Acción encaminado a contribuir con el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores, clientes, proveedores, accionistas y comunidad en general.

La idea es imprimirle sostenibilidad al negocio mediante la ejecución de proyectos e iniciativas de desarrollo compatibles con el transporte aéreo de personas y carga. Para ello, la organización trabaja en los frentes social, ambiental y económico.

Los objetivos específicos de este plan son:

- Promover una convivencia enmarcada en la ética y los valores corporativos, que facilite la inclusión y participación de los grupos de interés en pro de los objetivos de la Holding.
- Crear y mantener relaciones de mutua colaboración con los públicos estratégicos, mediante el diseño y la ejecución de iniciativas compatibles

Avianca Holdings S.A.

con los objetivos del Plan de Responsabilidad Social & Sostenibilidad de la organización.

- Trabajar por el respeto y el reconocimiento de los derechos humanos, a través de condiciones de trabajo dignas, el cuidado del medio ambiente, prácticas justas de marketing y acciones en beneficio de comunidades vulnerables.

Gestión Social

Banco de Millas: Gracias a los aportes de millas de los socios del programa de viajero frecuente *LifeMiles*, el Banco de Millas benefició en 2013 a 338 personas de escasos recursos que requirieron asistencia médica especializada en lugares diferentes a su ciudad personal de origen.

Traslado de médico y ayudas humanitarias: A través de las aerolíneas adscritas a Avianca Holdings y en unión con diversas organizaciones locales e internacionales, se dio continuidad al programa de traslado de ayudas humanitarias para poblaciones vulnerables de diferentes países de Latinoamérica. En aeronaves del grupo se trasladaron más de 14 toneladas de ayuda humanitaria entre destinos de Estados Unidos, Aruba, España, Honduras, Colombia, Costa Rica, Perú, El Salvador, Argentina, Ecuador, Cuba y Guatemala, y se movilizó personal médico especializado encargado de brindar asistencia en salud.

Niños por América: En apoyo a los programas encaminados a impulsar el rendimiento escolar de los niños de Latinoamérica, este año la organización en alianza con entidades públicas y privadas benefició a 104 menores, quienes fueron reconocidos por su desempeño académico con un viaje a un destino Avianca en la región.

Apoyo a través de los grupos de voluntariado: Apoyada en la vocación de servicio de los colaboradores, la compañía participó en 31 proyectos de asistencia humanitaria adelantados en Colombia, El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Perú, Ecuador y Estados Unidos. De igual forma, y consciente del potencial de su grupo humano, la organización continuó con el programa de acompañamiento a los grupos interdisciplinarios de voluntarios, integrados por colaboradores de diferentes oficios y estaciones que de manera autónoma se han organizado para brindar asistencia y soporte a comunidades en situaciones de riesgo.

Apoyo a la gestión cultural: En 2013 la compañía continuó con el programa de exposiciones itinerantes de la Colección de Arte Avianca, la cual fue entregada en comodato al Museo de Arte Moderno de Bogotá, y en un programa conjunto con Avianca Colombia es exhibida en los Museos de Arte de los destinos más emblemáticos de la Aerolínea en el país.

De igual forma, la compañía apoyó el desarrollo de proyectos culturales dirigidos a comunidades específicas de la región, mediante el transporte de 24,31 toneladas de obras provenientes de Estados Unidos y México para países de Centro y Suramérica.

Avianca Holdings S.A.

Finalmente, buscando ampliar el aporte al desarrollo de América Latina, se adelantaron alianzas con instituciones líderes en proyectos sociales, educativos y culturales en la región. Un total de 156 proyectos de igual número de organizaciones se vieron beneficiados en 2013 con patrocinios sobre el valor de la tarifa de los pasajes aéreos, los cuales fueron utilizados por sus gestores y/o miembros de las comunidades beneficiadas por sus actividades.

Gestión Ambiental

Renovación de flota: En 2013, la Holding continuó con el proceso de renovación, simplificación y modernización de la flota de aeronaves, incorporando tecnología amigable con el medio ambiente. En este frente se concretó el ingreso de 15 nuevas aeronaves de las familias Airbus y ATR72-600, de las cuales 14 están equipadas con mejoras en las cámaras de combustión, reduciendo así las emisiones de CO₂. Dichos equipos, con paneles acústicos y góndolas de motor, han representado también una importante reducción de los niveles de ruido.

Como complemento a la renovación de los equipos de vuelo, la Holding mantuvo la implementación de estrategias operacionales encaminadas a la reducción del uso del combustible, tales como la utilización de un solo motor en los procesos de taxeo y optimización de la utilización del APU (*Auxiliary Power Unit* – Unidad Auxiliar de Energía), entre otras acciones orientadas a una disminución de la utilización de combustible en la trayectoria del vuelo.

Homologación de estándares para la gestión ambiental: En 2013 se continuó con la estandarización de los procedimientos ambientales enfocados en la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero, el aumento del potencial de aprovechamiento de residuos y el uso eficiente de los recursos naturales. Todo lo anterior bajo el concepto de producción más limpia. Una estrategia de carácter preventivo encaminada a la adopción de la mejor tecnología y la implementación de prácticas operacionales óptimas.

En el periodo también se continuó con el desarrollo de actividades encaminadas a sensibilizar y lograr el empoderamiento de cada uno de los colaboradores de la compañía con la gestión ambiental.

Gobierno Corporativo

En materia de Gobierno Corporativo, la organización mantuvo activos los mecanismos orientados a garantizar la vivencia de los valores corporativos por parte de los colaboradores, así como una gestión transparente por parte de los administradores, que permita la entrega oportuna de información al mercado y registros contables fidedignos.

Entre las gestiones de mayor impacto en materia de Gobierno Corporativo en 2013, se cuentan:

Avianca Holdings S.A.

Ajustes para cumplimiento de requisitos del mercado de valores americano

Como parte de los procesos de registro de la Compañía ante la Comisión de Vigilancia del Mercado de Valores en los Estados Unidos (*Securities and Exchange Commission- SEC*) y de emisión y colocación de los ADSs (*American Depositary Shares*) representativos de acciones preferenciales en la Bolsa de Valores de New York (*New York Stock Exchange-NYSE*), la Compañía ajustó la estructura corporativa a los requerimientos de estas entidades, para lo cual se adelantaron las siguientes acciones:

- Reformas al Pacto Social para reflejar la obligación de tener la mayoría de los miembros de Junta como miembros independientes bajo los criterios requeridos.
- Diseño de la Política y Programa Anticorrupción, encaminada a complementar las disposiciones contenidas en el Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios y orientada al cumplimiento de Ley de Prevención de Prácticas Corruptas en el Extranjero (*Foreign Corrupt Practices Act FCPA*) y de las normas anticorrupción que le sean aplicables a la organización en los países donde operan las compañías que integran la Holding. Los lineamientos de la Política y el Programa próximos a ser adoptados y divulgados, incluyen entrenamiento a la alta dirección y a los colaboradores, con una certificación inicial y una certificación anual recurrente. Allí se describen las responsabilidades asignadas en materia de vigilancia y control y el fortalecimiento de la línea de denuncias.
- Fortalecimiento de los procesos de comunicación con los accionistas e inversionistas, incluyendo un correo electrónico a través del cual pueden formular preguntas y solicitar información relacionada con la gestión y las actividades de la compañía. Esto incluye la modificación de la página web de la compañía, creando una herramienta más amigable.
- Celebración de las conferencias de resultados trimestrales con la participación de la alta dirección ejecutiva, bajo la coordinación de la Dirección de Relaciones con Inversionistas.

- **Control Interno**

A través del Departamento de Control Interno se completó la documentación de Matrices de Riesgos y Controles para Procesos con impacto material en estados financieros.

La metodología utilizada es la recomendada por el PCAOB (*Public Company Accounting Oversight Board*): *Top-Down approach*, levantando controles a nivel entidad, hasta llegar a Controles en Procesos identificados como críticos con base en un análisis de materialidad que abarca las compañías subsidiarias catalogadas como relevantes para la Holding. Asimismo, se finalizó la documentación de controles generales de tecnología de la información y toda la plataforma tecnológica y sistemas de información que soporta la información crítica del negocio. En cumplimiento con la Ley SOX, se llevó a

cabo un levantamiento de matrices de segregación de funciones para los procesos con alcance SOX.

Por otro lado, se han seguido realizando auditorías y monitoreos permanentes a procesos claves en el negocio, con el fin de asegurar un adecuado ambiente de Control Interno en la organización.

- **Control Riesgo**

La organización continúa trabajando en el diseño del Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos (SGR) a través de la identificación, valoración, control y tratamiento de los diferentes tipos de riesgos que pueden afectar el cumplimiento del Norte Estratégico de la compañía, con el fin de proteger los activos de la organización y apoyar el logro de los Objetivos Corporativos. La primera fase de implementación del SGR culminó en el 2013. En ese marco se diseñó la Política de Gestión de Riesgos Corporativos, se construyó el primer mapa de riesgos estratégicos, y se definieron los planes de acción para mitigar los riesgos más críticos. Asimismo, se inició el proceso para estandarizar y alinear las distintas metodologías y tipos de gestión de riesgos con los que cuenta la organización.

- **Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios**

En febrero de 2013 Avianca Holdings S.A. adoptó su Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios aplicable a toda la organización, incluyendo las compañías subsidiarias.

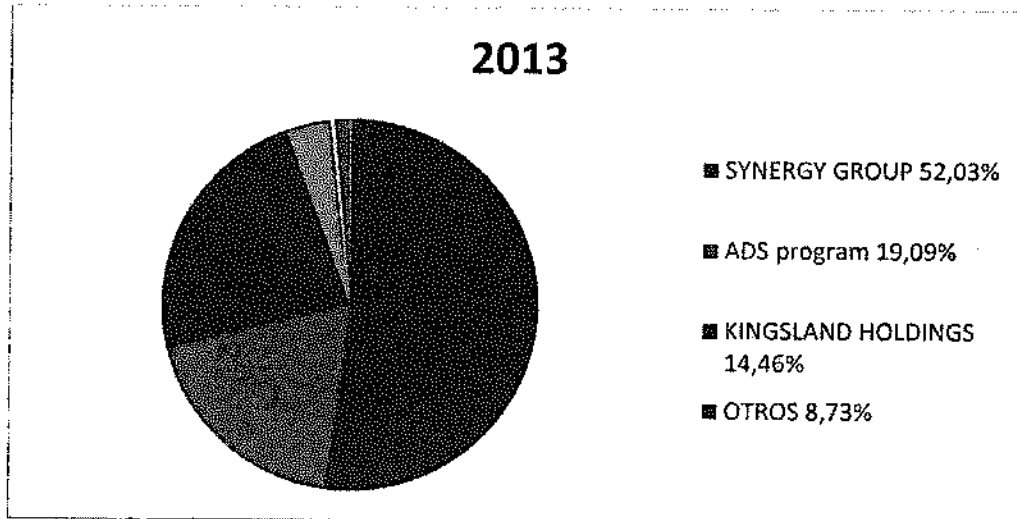
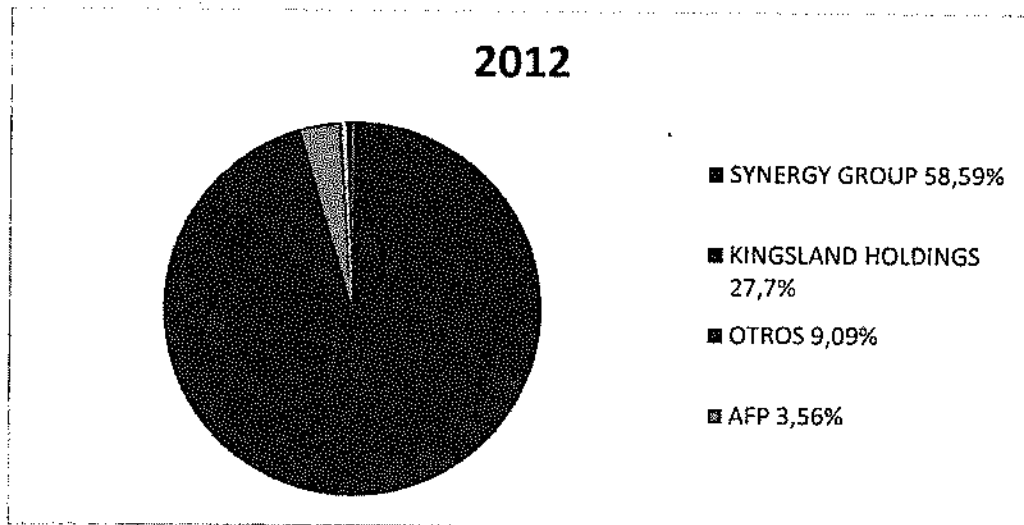
El Código contiene los valores, principios y normas que guían la actuación recíproca de la organización y de sus colaboradores entre sí, y frente a los clientes y a la comunidad en general, lo que incluye las obligaciones que se derivan de las leyes y regulaciones locales e internacionales que les sean exigibles a las compañías, así como a los colaboradores en cada uno de los países donde se tiene presencia, y se prestan servicios.

La adopción incluyó un programa de divulgación liderado por el área de Talento Humano con el apoyo de las áreas de Comunicaciones y de la Línea de Denuncias. El mismo se enfocó en el fortalecimiento de las herramientas de control interno dispuestas por la organización para atender las inquietudes, sugerencias así como las quejas y denuncias que voluntariamente quieran ser presentadas por parte de sus directivos, empleados, colaboradores, contratistas, clientes y terceros en general, en relación con las actuaciones que se consideren o puedan ser consideradas como no éticas o contrarias a la ley, o a los estatutos sociales, o a las políticas establecidas por la organización. Por solicitud del Comité de Auditoría de la Junta Directiva se tomó la decisión de contratar con un tercero el manejo de la Línea Ética, proyecto que será implementado en el curso del primer semestre de 2014.

Avianca Holdings S.A.

Composición Accionaria

El resumen de la composición accionaria 2012 y 2013, incluyendo acciones ordinarias y preferenciales, se presentan en los siguientes gráficos:



Avianca Holdings S.A.

Principales Accionistas

Los principales accionistas de la sociedad, con corte diciembre 2012 y diciembre 2013, se muestran en los siguientes listados:

2012		2013	
Accionista	Total % Participación	Accionista	Total % Participación
Synergy Aerospace Corp.	58.59%	Synergy Aerospace Corp.	52.03%
Kingsland Holdings LTDA	27.70%	Avianca Holdings S.A. ADS Program	19.09%
Fondo de Pensiones Obligatorias COLFONDOS Moderado	1.01%	Kingsland Holdings LTDA	14.46%
FPO. BBVA Horizonte - Moderado	0.68%	Fdo. de Pensiones Obligatorias PROTECCIÓN Moderado	0.99%
FIDUBOGOTA - PA Plan Incenti Avianca Taca Holding	0.46%	Fondo de Pensiones Obligatorias COLFONDOS Moderado	0.72%
Fondo de Pensiones Obligatorias PORVENIR Moderado	0.39%	Fdo. Pensiones Obligatorias HORIZONTE - Moderado	0.62%
Joaquín Alberto Palomo	0.36%	FIDUBOGOTA - PA Plan Incenti Avianca Taca Holding	0.43%
Fondo Bursátil ISHARES COLCAP	0.35%	Fondo Bursátil ISHARES COLCAP	0.37%
Alfredo Daniel Ratti Vásquez	0.31%	Fondo de Pensiones Obligatorias Porvenir Moderado	0.36%
Fondo de Cesantías PORVENIR	0.19%	Mediterráneo Fonde de Inversión Privado	0.33%
Fondo Especial de Retiro Programado BBVA Horizonte	0.19%	Fondo de Pensiones Obligatorias PROTECCIÓN Retiro	0.25%
Fdo. de Pensiones Obligatorias PROTECCIÓN Moderado	0.18%	PR - Fondo 3	0.24%
Fdo. de Pens. Obligatorias COLFONDOS Retiro Programa	0.17%	Inversiones MEGEVE DOS S.A.S.	0.23%
Fdo. De Pensiones Voluntarias MULTIFUND SKANDIA	0.16%	Fondo de Pensiones Obligatorias PROTECCIÓN Mayor R	0.23%
Inversiones MEGEVE Capital Colombia LTDA	0.13%	Fondo Especial de Retiro Programado Horizonte	0.17%
Government of Norway	0.13%	Norges Bank	0.16%
Fondo de Pens. Obligatorias COLFONDOS Conservador	0.12%	FDO. Abierto P C C PAC de PER BTG PAC Acciones COL	0.15%
Fondo de Pensiones Obligatorias PROTECCIÓN Mayor R	0.11%	Fondo de Cesantías PORVENIR	0.15%
Fondo Pensiones Obligatorias PORVENIR Conservador	0.10%	CCC CG Small CAPS Colombia	0.14%
FPO. BBVA HORIZONTE - Conservador	0.10%	Fondo de Cesantías PROTECCIÓN- Largo Plazo	0.14%
Fondo de Cesantías BBVA HORIZONTE - Largo Plazo	0.09%	Otros	8.73%
Fondo de Cesantías PROTECCIÓN- Largo Plazo	0.08%	% Total Acciones en Circulación	100.00%
Otros Accionistas	8.42%		
% Total Acciones en Circulación	100%		

Situación Jurídica

La Organización ha adoptado políticas para garantizar el cumplimiento de las normas de propiedad intelectual y de protección de derechos de autor en relación con el uso del software instalado por sus compañías subsidiarias en los países donde operan. Además, En cumplimiento de las normas legales que rigen su actividad, Avianca Holdings S.A. atendió las exigencias que le fueron formuladas por las diferentes entidades de vigilancia y control.

Perspectivas 2014

A continuación se detallan las perspectivas para 2014 de Avianca Holdings S.A.:

- Se espera, un margen EBIT (*Earnings before interest and taxes* - Ingresos antes de Interés e Impuestos) consolidado para el 2014 entre 8,75% y 9,25%.
- En este periodo la compañía, a través de sus filiales operativas, espera un incremento en capacidad, medido en ASKs, entre 7,0% y 8,0%
- Las estimaciones internacionales para el 2014 de la industria aérea en América Latina indican que la capacidad, medida en ASKs (asientos disponibles por kilómetro volado), crecerá cerca de un 6,5%⁶. Para este mismo período, Avianca Holdings S.A. a través de sus aerolíneas afiliadas estima un incremento en capacidad, medida en ASKs, entre un 7,0% y 8,0%. Lo anterior, como resultado del plan renovación y modernización de flota, así como de la expansión de la red de rutas en los mercados internacionales y nacionales de Perú y Colombia. En línea con el crecimiento económico de los mercados domésticos donde Avianca Holdings S.A. opera a través de sus subsidiarias, se estima que el número de pasajeros transportados crecerá entre un 8,0% y 9,0%. Como resultado se espera un incremento en el TRASK (ingreso por silla disponible kilómetro volado) entre un 1,5% y 2,5%.
- Finalmente, el factor de ocupación estimado para el año se ubicara entre un 79% y 81%.

De los Señores Accionistas, atentamente.


Fabio Villegas Ramírez
Presidente Ejecutivo

⁶ *IATA, Financial Forecast, Diciembre 2013, p. 1

Avianca Holdings S.A.

Los miembros de la Junta Directiva acogen y hacen suyo el presente informe:

Germán Efromovich
Roberto José Kriete
José Efromovich
Alexander Bialer
Marco Baldocchi
Isaac Yanovich
Álvaro Jaramillo
Juan Guillermo Serna
Ramiro Valencia
Mónica Aparicio Smith
Oscar Darío Morales

Bogotá, Colombia, marzo de 2014.