

Informe Anual 2014

Avianca Holdings S.A.



Bogotá D.C., Abril 2015

Índice

Acerca de Avianca Holdings S.A.	3
Países donde están incorporadas las Aerolíneas.....	4
Historia de las Aerolíneas integradas en la Compañía Holding	5
Norte Estratégico	9
Junta Directiva.....	10
Carta del Presidente a los Señores Accionistas	14
Informe de Gestión 2014	15
Entorno mundial del mercado de transporte aéreo	15
Desempeño 2014 de Avianca Holdings S.A.	17
Resultados Financieros y Operativos	17
Indicadores operacionales de las Aerolíneas de Pasajeros	17
Resultados de la línea de inversión en aerolíneas de pasajeros	18
Renovación de flota	18
Seguridad – Nuestro Compromiso.....	20
Talento Humano.....	21
Las Aerolíneas integradas mejoran su posición en los mercados	22
Destinos, Red de Rutas y Alianzas	22
Avances en la homologación de procesos.....	24
Resultados de la línea de inversión en aerolíneas de transporte de carga y mensajería	26
Transporte de Carga	26
Unidad de negocios Deprisa	29
Resultados en otras líneas del negocio	30
<i>LifeMiles Corp.</i>	30
Avianca Tours	31
Avianca Services	32
Responsabilidad Social & Sostenibilidad	33
Gestión Social	33
Gestión Ambiental	34
Gobierno Corporativo	35
Composición Accionaria.....	38
Principales Accionistas	41
Situación Jurídica	42
Perspectivas 2015	42

Acerca de Avianca Holdings S.A.

Avianca Holdings S.A, en adelante la Compañía Holding, es una sociedad constituida en Panamá, bajo la cual se integran, entre otras compañías, varias empresas aéreas con operación doméstica e internacional: Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca y Tampa Cargo S.A.S. constituidas en Colombia, Aerolíneas Galápagos S.A AeroGal constituida en Ecuador, y las compañías del llamado Grupo TACA: TACA International Airlines S.A. constituida en El Salvador, Líneas Aéreas Costarricenses S.A. (LACSA) constituida en Costa Rica, TransAmerican Airlines S.A. (antes TACA Perú) constituida en Perú, Servicios Aéreos Nacionales S.A. (SANSA) constituida en Costa Rica, Aerotaxis La Costeña S.A. constituida en Nicaragua, Isleña de Inversiones C.A. de C.V. (ISLEÑA) constituida en Honduras y Aviateca S.A. constituida en Guatemala.

Las principales inversiones de la Compañía Holding incluyen: empresas de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo y de actividades conexas a los servicios de transporte aéreo, tales como servicios turísticos, servicios de ingeniería, de mantenimiento, de entrenamiento y de atención especializada a la operación de otros transportadores. Las aerolíneas de pasajeros y carga integradas en la Compañía Holding desarrollaron en el 2014 los objetivos corporativos, a través de:

- **Una flota operativa de 169 aeronaves para el transporte de pasajeros** constituida por más de 130 aviones Airbus, a las que se suman equipos Embraer, ATR, Cessna y 4 Boeing B787-8 *Dreamliner* incorporados en diciembre de 2014. Con esta flota, las compañías cubren rutas de corto, mediano y largo alcance, ofreciendo a los viajeros una experiencia de viaje superior, a bordo de aviones de última tecnología, con diseño interior y sistemas de entretenimiento a bordo modernos, que permiten disfrutar de viajes más placenteros y confortables.
- **Cinco aeronaves exclusivas para el transporte de carga** dedicadas a la movilización de productos y mercancías a lo largo de 22 rutas a través de la unidad de negocios Avianca Cargo, atendida por cuatro Airbus A330-200F y un Boeing 767-300, a las que se sumó el transporte de mercancías en los *bellies* de las aeronaves de pasajeros a lo largo de la red de rutas operadas por las aerolíneas de transporte de pasajeros.
- **Tres hubs para pasajeros ubicados en Bogotá, San Salvador y Lima** a través de los cuales se ofrecen conexiones ágiles entre vuelos domésticos e internacionales y **centros de operación carguera en Miami y Quito.**
- **Operación directa a 106 ciudades de América y Europa**, a las que se suman más 1.300 destinos alrededor del mundo, a los que llegamos a través de las alianzas en código compartido e interlínea con aerolíneas miembros de *Star Alliance*.
- **Una fuerza laboral compuesta por más de 20 mil colaboradores, directos e indirectos**, debidamente capacitados y entrenados para llevar a cabo con seguridad y efectividad, las diferentes labores y oficios que demanda la actividad y el servicio aéreo en general.
- **El programa de lealtad *LifeMiles***, con más de 5.8 millones de socios que disfrutan de múltiples opciones para ganar y redimir sus millas en viajes, hoteles, servicios y productos alrededor del mundo y que ha sido catalogado por los expertos como uno de los programas de viajero frecuente con mayores beneficios y facilidades de redención.
- **Más de 26 millones de pasajeros que eligieron volar con nosotros a lo largo de 2014** y que en 2015 continúan volando con las aerolíneas de pasajeros adscritas a la Compañía Holding.

Países donde están incorporadas las Aerolíneas



Historia de las Aerolíneas integradas en la Compañía Holding

1910s

- 1919 La Aerolínea bandera de Colombia fue fundada el 5 de diciembre de 1919 bajo la razón social Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo, SCADTA.

1920s

- 1920 Llegaron los primeros aviones Junkers para SCADTA, que llegó a operar posteriormente 25 aeronaves del tipo F-13, un Junker W33 y un W34. En septiembre: con Fritz Hammer como piloto, Wilhem Schnurrbush como copiloto y Stuart Hosie como pasajero, realizó el primer vuelo entre Barranquilla y Puerto Berrío, en Colombia.
- 1921 Se establecieron las rutas de SCADTA entre las ciudades de Colombia: Barranquilla, Girardot y Neiva.
- 1929 El 23 de julio se establecieron las rutas regulares entre Girardot y Bogotá.

1930s

- 1931 Fue fundada en Tegucigalpa, Honduras, la aerolínea Transportes Aéreos Centroamericanos (TACA).
- 1934 TACA se expandió hacia Centroamérica, estableciéndose en El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Panamá y volando con una flota de 14 aeronaves, 10 pilotos y 80 colaboradores.
- 1939 TACA comenzó a posicionarse como un jugador fuerte en el mercado de carga al transportar 10.000 toneladas de carga y 200 toneladas de correo/año.

1940s

- 1940 El 14 de junio de 1940 como resultado de la integración de SCADTA y la compañía Servicio Aéreo Colombiano – SACO, nace Aerovías Nacionales de Colombia S.A.
- 1943 Para ese año, TACA ya tenía presencia en Colombia y Venezuela, uniendo a las Américas desde los Estados Unidos hasta Argentina.
- 1946 Avianca expandió sus alas a cielos internacionales: hasta Quito, Lima, Panamá, Miami, Nueva York y Europa; llegaron los aviones DC4 y C54 operados por la Aerolínea colombiana. TACA centralizó sus operaciones en Nueva Orleans.

1950s

- 1956 Avianca llevó a la delegación colombiana que participaba en los Juegos Olímpicos de Melbourne, en Australia. Fueron 61 horas de operación, con escalas exclusivas para suministrar combustible a la aeronave.

1960s

- 1960 Avianca operó su primer jet, el Boeing 707-120. En los 8 años siguientes se incorporaron los aviones Boeing 720B, 727-100 y 727-200 y 737-100. El salvadoreño Ricardo Kriete obtuvo el control de la aerolínea TACA.
- 1966 TACA se incorporó a la era del jet adquiriendo la aeronave BAC1-11, originaria de Inglaterra.

1970s

- 1973 Se creó Transportes Aéreos Mercantiles Panamericanos – Tampa Cargo S.A.- en Medellín, Colombia, la cual comenzó su operación transportando flores hacia Estados Unidos.
- 1974 Tampa Cargo incursionó en rutas fuera de Estados Unidos y realizó el primer vuelo Medellín-México-Medellín. La Aeronáutica Civil autorizó también la operación de la ruta Medellín-Bogotá-Medellín.

- 1976 Siempre a la vanguardia, Avianca se convirtió en la primera aerolínea latinoamericana en operar el Jumbo 747 que, hasta 1994 (en sus modelos 100 y 200B), hizo parte de su flota.
- 1979 Se adquirieron dos Boeing 707-320C para Tampa Cargo.

1980s

- 1981 Las posibilidades de servicio en tierra para los pasajeros en Bogotá se ampliaron con la construcción y puesta en servicio del moderno Terminal Puente Aéreo de Avianca, desde donde se sirvieron inicialmente las rutas a Miami, Nueva York, Cali, Medellín, Pasto y Montería.
- 1982 TACA inició operaciones a Houston y Los Ángeles y retomó la operación a Honduras, específicamente a Tegucigalpa. Tampa Cargo inauguró las bases de Barranquilla y Cali e ingresó a la flota dos nuevos aviones B-707.
- 1983 En un año de transición, TACA estableció su estación de mantenimiento en San Salvador, dejó de operar en Guatemala y Costa Rica e inició operaciones hacia San Francisco.
- 1986 En agosto, AeroGal empezó a operar dos aviones Dornier DO-28-D2 en el servicio de transporte aéreo de pasajeros y de carga entre el continente y Galápagos.
- 1988 Ingresó el primer avión Douglas DC8 a Tampa Cargo.
- 1989 A finales de la década de los 80 y comienzos de los 90, TACA lideró la consolidación de la industria aérea en la región a través de la adquisición de operadoras como LACSA de Costa Rica, Aviateca de Guatemala, Nica de Nicaragua, Sansa de Honduras, y cinco regionales más.

1990s

- 1990 Avianca adquirió dos de los aviones más modernos del mundo: Boeing 767-200 ER, los cuales fueron bautizados con los nombres de Cristóbal Colón y Américo Vespucio. Tampa Cargo fue condecorada con la Cruz al Mérito Aeronáutico, que otorga el Gobierno colombiano.
- 1991 Llegaron los primeros aviones Douglas DC8-71 F para Tampa Cargo.
- 1992 Se incorporó a la flota de Avianca el primer McDonnell Douglas MD83 de pasajeros.
- 1993 Entre 1993 y 1995, AeroGal adquirió 3 aviones Fairchild F27 de 40 pasajeros para servir las rutas de Quito a Cuenca, Lago Agrio y Coca.
- 1994 Se estableció la alianza estratégica que vinculaba a las tres empresas más importantes del sector aéreo colombiano: Avianca, SAM (Sociedad Aeronáutica de Medellín) y HELICOL (Helicópteros Nacionales de Colombia), lo que dio vida al Sistema Avianca. Los Fokker 50 se incorporaron a la flota para rutas regionales.
- 1996 Tampa Cargo firmó acuerdo de accionistas con Martinair, aerolínea holandesa perteneciente al reconocido grupo KLM.
- 1997 El grupo de aerolíneas (Aviateca, LACSA, Nica, TACA de Honduras y TACA de El Salvador) se consolidó oficialmente bajo el nombre Grupo TACA.
- 1998 TACA Airlines adquirió los primeros Airbus A319 y A320 e inició sus servicios en Clase Ejecutiva.
- 1999 A finales de los 90's, la DAC de Ecuador acreditó la operación de AeroGal bajo estándares 121, permitiendo que la Aerolínea obtuviera el certificado de Operador Aéreo AGL-121-004.

2000s

- 2000 TACA se expandió a Suramérica con la marca TACA Perú y la operación del Centro de Conexiones en Lima. Se construyó en Rionegro, Antioquia, el hangar para Tampa Cargo, convirtiéndose en uno de los más modernos de Latinoamérica.
- 2001 Como consecuencia de la crisis de la industria aérea de 2001, TACA inició un plan de transformación enfocado en la renovación de su flota, la optimización de la estructura de ingresos y costos y la excelencia operativa.
- 2002 El 20 de mayo, Avianca y SAM conformaron junto con ACES (Aerolíneas Centrales de Colombia) la Alianza Summa. En noviembre de 2003 los accionistas decidieron iniciar la

liquidación de la Sociedad Alianza Summa y encaminar sus esfuerzos al fortalecimiento de la marca Avianca. Llegó el primer Boeing 727-200 Advance para AeroGal de origen estadounidense, con capacidad para 149 pasajeros.

- 2003 La conquista de nuevos cielos en América llegó para TACA con la apertura de vuelos hacia varios destinos en Estados Unidos. Tampa Cargo celebró 30 años y renovó su imagen corporativa y su flota, a la que se adhirieron 4 aeronaves Boeing 767-200. AeroGal incorporó un segundo avión Boeing, un 737-200 para 118 pasajeros y se entregó la concesión para volar a la Isla Baltra, convirtiéndose en la primera Aerolínea privada en operar esa ruta con 5 vuelos semanales.
- 2004 En junio se incorporó el tercer avión Boeing, un B737-200 -el segundo de este tipo- a la flota de AeroGal con capacidad para 129 pasajeros. Un mes después se sumó un tercer avión de las mismas características (el cuarto avión Boeing a la flota). En diciembre, Avianca emergió con éxito del proceso de reestructuración adelantado al amparo del Capítulo 11 de las leyes estadounidenses. El Grupo Synergy asumió el control accionario de Avianca.
- 2005 En línea con su propósito de alcanzar el liderazgo en la región, Avianca modificó su razón social y se registró como Aerovías del Continente Americano S.A. AeroGal incorporó la cuarta aeronave B737-200, sumando así cinco aviones Boeing en la flota.
- 2006 AeroGal recibió la quinta aeronave B737-200, totalizando así seis aviones Boeing en la flota. En mayo, el Consejo de Aviación Civil otorgó la concesión de operación para vuelos internacionales en la región Caribe-Suramérica y Norteamérica. Tras esta autorización, se incorporan tres aeronaves más, sumando 9 en total y ubicando a AeroGal como la aerolínea con la flota más grande del país.
- 2008 El 21 de febrero llegó a Avianca el primer Airbus A320. En julio, Tampa Cargo pasó a formar parte del grupo Synergy, al cual también pertenece Avianca; en noviembre, asumió la operación de la capacidad de *bellies* de los aviones de las rutas internacionales de Avianca. En noviembre se incorporó el primer Boeing 757 a AeroGal.
- 2009 Avianca retornó al mercado de valores a través de una importante colocación de Bonos adelantada con éxito en el mes de junio. El 7 de octubre se hizo oficialmente pública la intención de unir a Avianca y TACA Airlines para afianzar su posición estratégica en la región y potenciar su capacidad de crecimiento. A finales del año, TACA incluyó en su oferta vuelos desde y hacia las capitales y ciudades secundarias más importantes de Sudamérica. AeroGal incorporó un Boeing 767 en diciembre.

2010s

- 2010 En febrero, los inversionistas de Avianca y TACA oficializaron la unión estratégica de sus negocios. Por parte del Grupo TACA se incluyeron a las aerolíneas TACA International, y su participación en LACSA, TACA Perú, Aviateca, Sansa, La Costeña, e Isleña. Por parte de Avianca: Avianca, Tampa Cargo y AeroGal.
Tras la oficialización de la integración, se dio marcha a un riguroso proceso de reorganización administrativa, así como de integración de sus redes de rutas, homologación de procesos y captura de sinergias. En abril, se anunció la intención de compra de AeroGal por parte de la Holding y en noviembre, se concretó la incorporación de la aerolínea al grupo.
- 2011 En marzo se lanzó el programa de viajero frecuente unificado, *LifeMiles*.
El 28 de marzo, AviancaTaca Holding S.A. emitió acciones por 500.000 millones de pesos colombianos. La demanda de acciones, con dividendo preferencial y sin derecho a voto, superó los 2.8 billones de pesos, equivalentes a 5 veces el monto base ofrecido.
A lo largo del año se dio marcha a un completo plan de expansión que incluyó la incursión en 12 nuevas rutas y la adición de 155 frecuencias de vuelo, llegando de manera directa con las Aerolíneas a más de 100 destinos en las Américas y Europa, sumando más de 4.000 vuelos semanales.
AeroGal renovó su flota, la cual se unificó con los equipos del resto de las aerolíneas de la Holding. La Aerolínea ecuatoriana cuenta así con dos Airbus A320 y seis Airbus A319 para el transporte de pasajeros.

Se dio inicio a la ejecución del plan para el fortalecimiento del negocio de carga: ampliación de la capacidad de bodegas en tierra y aire; también se anunció la compra de cuatro aviones cargueros A330-200F Freighter, con capacidad individual de 68 toneladas, para hacerse efectiva a partir de diciembre 2012. Las oficinas se trasladaron a las nuevas bodegas en la Terminal Internacional de Carga del Aeropuerto El Dorado, de Bogotá.

- 2012 Avianca firmó una orden de compra por 51 aeronaves Airbus A320 Neo, de última generación.

El 21 de junio, Avianca y TACA Airlines ingresaron oficialmente a *Star Alliance*, la red global de aerolíneas más importante del mundo en términos de vuelos diarios, cubrimiento, servicios, multiplicando las opciones y ventajas para sus viajeros.

AeroGal se incorporó al programa de lealtad: *LifeMiles*

El 10 de octubre se anunció la adopción del nombre Avianca como marca comercial única para las aerolíneas subsidiarias de AviancaTaca Holding S.A.: Avianca, TACA Airlines, TACA International, TACA Regional, Tampa Cargo y AeroGal.

En diciembre, Tampa Cargo recibió su primer Airbus A330-200F dedicado exclusivamente al transporte de carga.

- 2013 En marzo, se aprobó en la Asamblea de Accionistas de realizar un cambio en el nombre de la Holding, pasando de AviancaTaca Holding S.A. a Avianca Holdings S.A.

En mayo, Avianca Holdings finalizó con éxito la emisión de bonos en el mercado internacional por un monto de US\$ 300 millones de dólares.

En junio, las aerolíneas integradas bajo Avianca Holdings S.A presentaron su marca comercial única Avianca.

En noviembre, tras una exitosa ronda de encuentros encaminados a la consecución de inversionistas institucionales calificados, realizada por ejecutivos de la Holding y las firmas JP Morgan y Citigroup en diversas capitales de América y Europa, la Holding entró con paso firme en el mercado de capitales internacionales a la Bolsa de New York, al haber obtenido una demanda por más de USD 2,3 billones en su oferta de bonos.

- 2014 En abril, Avianca Holdings S.A., junto con sus subsidiarias Grupo Taca Holdings Limited y Avianca Leasing LLC, finalizó con éxito la reapertura de bonos 2020 por un monto de US\$ 250 millones de dólares en el mercado internacional.

En junio, tras un intenso trabajo de reorganización, que incluyó su homologación tecnológica, la reconversión de sus procesos y su integración operacional con las demás aerolíneas adscritas a Avianca Holdings S.A., AeroGal anunció la adopción del nombre Avianca como marca comercial en Ecuador.

En diciembre, se recibieron los primeros cuatro aviones -de un pedido de 15- Boeing 787 Dreamliner, que se incorporarán a la operación regular de las rutas de pasajeros de Avianca en enero de 2015.

Norte Estratégico

El norte estratégico de la Compañía Holding para el período 2010-2015 es el trazado para las aerolíneas en las cuales la organización tiene sus inversiones más importantes. Dicho norte enmarca su gestión administrativa como empresa controlante y que define la Misión, Visión y Valores de las empresas integradas.

Misión

Volamos y servimos con pasión para ganar tu lealtad

Visión

Ser la Aerolínea líder de América Latina preferida en el mundo

- El mejor lugar para trabajar
- La mejor opción para los clientes
- Valor excepcional para los accionistas

Valores

- *Seguridad*
- *Honestidad*
- *Pasión y Calidez*
- *Un equipo*
- *Excelencia*

Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos 2010-2015, trazados por la Compañía Holding para las Aerolíneas, en las cuales tiene sus inversiones más importantes, son:

- **En rentabilidad:** Mejorar los niveles de *EBIT*¹ y diversificar las unidades de negocio para mejorar la rentabilidad.
- **En posición estratégica:** Fortalecer y optimizar los centros de conexiones y la red de rutas a través de los mercados domésticos de Colombia, Centroamérica, Perú y Ecuador. Incrementar la productividad operacional, simplificando e integrando la operación bajo los requisitos regulatorios.
- **Con los clientes:** Consolidar el servicio al cliente, logrando la diferenciación a través de un servicio con Excelencia Latina y actuando como una sola empresa de cara al cliente.
- **Con los colaboradores:** Convertir a la organización en el mejor lugar para trabajar. Para ello se busca adoptar los valores de las empresas como pilares de nuestra labor. El objetivo final es consolidar una cultura interna centrada en las necesidades de los clientes.

¹ EBIT: *Earnings before interest and taxes* (Ingresos antes de Interés e Impuestos)

Junta Directiva

En el período de marzo de 2014 a marzo de 2015 actuaron como miembros de la Junta Directiva:

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

Presidente de la Junta Directiva: Germán Efromovich

Presidente Ejecutivo (CEO) y Representante Legal: Fabio Villegas Ramírez

Auditor Externo: Ernst & Young Audit S.A.S.

Sobre los Miembros de la Junta Directiva

Germán Efromovich – Nacido en Bolivia, educado en Brasil, colombiano por adopción. Graduado en Ingeniería Mecánica de la Universidad de Brasil, FEI, de São Paulo. Inició su carrera profesional en 1976 en el Grupo SGS. Desde 1977 ha desarrollado múltiples negocios alrededor del mercado petrolero en Brasil. Apalancado en el desarrollo y expansión de compañías en diferentes sectores productivos, hace más de 35 años conformó lo que hoy se conoce como Grupo Synergy, conglomerado empresarial con negocios diversificados. Actualmente, el Grupo cuenta con inversiones en hidrocarburos y energía, construcción naval, servicios de petróleo e inspecciones técnicas, radioquímica, radio-fármacos, agricultura y aviación.

Roberto José Kriete – Salvadoreño
Licenciado en Economía de University of Santa Clara, California y MBA de Boston College, Boston, Massachusetts.
Presidente de la Compañía de Inversiones del Grupo Kriete, que administra inversiones locales e internacionales en aviación, bienes raíces, agroindustria y hoteles, entre otros. Se ha desempeñado también como Director de la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN) en El Salvador, Director Suplente del Consejo de Administración del Hotel Real Intercontinental de El Salvador, Presidente de la Fundación Gloria de Kriete y de Agape. Miembro del Consejo Directivo de TELMEX Internacional y del Instituto Carso para la Salud de la Fundación Carlos Slim. Fundador y miembro del Consejo Directivo de la línea aérea Volaris de México, Presidente de la Junta Directiva de la sociedad Taca International Airlines, S.A., miembro del grupo Avianca Holdings S.A.

José Efromovich -Nacido en Bolivia, educado en Brasil, obtuvo la nacionalidad colombiana en 2008.

Se graduó como Ingeniero Civil en la Escuela de Ingeniería Mackenzie de São Paulo, Brasil. Inició su carrera profesional en Inca, una compañía de construcción brasileña. En 1977 se independizó e involucró en diferentes actividades empresariales, principalmente relacionadas con el campo de la medicina, en la producción y comercialización de materiales radioactivos para el

diagnóstico de enfermedades oncológicas. Desde hace 35 años participa en el desarrollo y expansión de diferentes compañías de lo que hoy se conoce como Grupo Synergy, organización que tiene inversiones en los sectores aeronáutico, generación de energía, ingeniería naval e hidrocarburos.

Alexander Bialer – Brasileiro.

Ingeniero Mecánico del Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) de Brasil, con postgrado en Administración de Sistemas de la Fundación Getulio Vargas del mismo país.

Su experiencia laboral suma más de 40 años en implementación de sistemas, planeación estratégica, mercadeo, fusiones y adquisiciones, y gobierno corporativo.

Eduardo Klepacz - Brasileiro.

Abogado de la Fundación Armando Alvares Penteado FAAP (Fundação Armando Alvares Penteado) de Brasil, con estudios en Derecho Aeronáutico de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA).

Actualmente se desempeña como vicepresidente de Synergy Group, miembro de la Junta Directiva de empresas Synergy Group Corp. y Fundación HJDK. Se incorporó a la compañía desde el año 2007 como parte del equipo legal. Durante su trayectoria ha sido responsable del desarrollo de nuevos proyectos y gerente financiero. Ha sido el principal negociador de Synergy Group en las últimas adquisiciones en aviación MRO, defensa, agricultura, astilleros, construcción naval, petróleo y gas, logística, hoteles y sector inmobiliario. Antes de unirse a Synergy Group se desempeñó como abogado en los despachos Di Pierro y Penteado Advogados, MAAF Advogados, en Brasil.

Isaac Yanovich* - Colombiano

Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes de Colombia y de la Universidad de Pittsburgh, Pensilvania – USA, con estudios adicionales en *M.S. Industrial MGMT Institute of Technology M.I.T.* de Massachusetts, USA.

En su historia laboral se destacan sus ejecuciones como socio fundador y Director de Banca de Inversión Betainvest S.A., Vicepresidente Ejecutivo de Tecnoquímicas S.A., Presidente de Invesa S.A., Lloreda Grasas S.A. y Ecopetrol.

Álvaro Jaramillo* - Colombiano

Administrador de Empresas de la Universidad del Norte.

Se ha desempeñado como presidente en Invercrédito, Avianca y Bancolombia. En 1997 fundó IQ Outsourcing S.A., una compañía de servicios enfocada en Gestión para el Procesamiento de Operaciones, con tecnología basada en imágenes.

Juan Guillermo Serna* - Colombiano

Administrador de Empresas, Economista y Máster en Economía de la Universidad Nacional de Colombia.

Su carrera profesional se ha desarrollado en diferentes cargos y empresas de los sectores público y privado, entre los que se destacan la Presidencia de la Organización Terpel SA, la Dirección del Fondo de Garantías para las Instituciones Financieras, la Secretaría Económica de la Presidencia de la República, la Vicepresidencia Financiera de la Organización Corona S.A., la Dirección Nacional del Presupuesto, la Auditoría ante la Federación de Cafeteros en Nueva York, y la Secretaria General de la Comisión Nacional de Valores.

Ramiro Valencia* - Colombiano

Abogado y Humanista de la Universidad Pontificia Bolivariana y Universidad Javeriana, respectivamente.

Su carrera profesional la ha adelantado en los sectores público y privado, destacándose como: Gerente General de Empresas Públicas de Medellín, Gerente de la Fábrica de Licores de Antioquia, Presidente del Consejo Directivo de Comfamiliar (Camacol) y Presidente del Consejo

Superior de la Universidad de Antioquia. Ministro de Minas y Energía durante el Gobierno del Presidente Andrés Pastrana, Embajador en Nueva Zelandia, Gobernador de Antioquia, Alcalde de Medellín y Secretario de Educación de Medellín.

Mónica Aparicio Smith* - Colombiana

Economista de la Universidad de los Andes.

Es consultora independiente de organismos multilaterales. Se desempeñó como Directora Ejecutiva del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, Jefe de País y CEO del Banco Santander en Puerto Rico y en Colombia, Vicepresidente Internacional y Monetaria del Banco de la República, Representante ante el Banco Mundial del Gobierno de Colombia, Jefe de la Unidad de Inversiones Públicas del Departamento Nacional de Planeación, Economista adjunta de la Oficina de Asesores para Asuntos Cafeteros del Gobierno Nacional en la Federación Nacional de Cafeteros, entre otros.

Oscar Darío Morales* - Colombiano

Contador Público egresado de la Universidad Javeriana de Cali, Colombia, con una Especialización en Finanzas de la misma Universidad.

Se desempeñó como Vicepresidente Financiero Corporativo de CARVAJAL S.A. Entre otros cargos, ha ocupado los siguientes: *Managing Partner* Colombia & Presidente de la Junta Directiva de Deloitte América Latina (Colombia), *Managing Partner*, Centroamérica y el Caribe, Costa Rica & Panamá en Deloitte & Touche (2001–2007); *Managing Partner* Colombia y *Managing Partner* Cali y Gerente de Auditoría y Consultoría Tributaria en Arthur Andersen (1995–2001); Gerente Financiero de Riopaila Castilla (1992–1995) y Gerente Financiero de Wyeth (1982–1991).

*Miembros independientes de la Junta Directiva

Principales Ejecutivos

Fabio Villegas Ramírez – Presidente Ejecutivo/CEO – Colombiano.

Economista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá, con Máster en Planeación y Desarrollo de *London University* y Máster en Economía del *London School of Economics*.

Tras una fructífera trayectoria en los sectores público y privado, se vinculó a Avianca como Presidente en marzo de 2005, pasando a desempeñarse como Presidente Ejecutivo de Avianca Holdings S.A. en febrero de 2010, cargo en el que permanece a la fecha.

Gerardo Grajales – Vicepresidente Ejecutivo Financiero/CFO – Colombiano.

Administrador de Empresas de la Universidad ICESI de Cali, con un Máster en Finanzas de la Universidad de Baltimore y una Especialización en Mercadeo de EAFIT.

Ingresó a Avianca el 20 de mayo de 2002 como Vicepresidente Financiero y desde febrero de 2010 ejerce como Vicepresidente Ejecutivo Financiero de Avianca Holdings S.A. Antes de su vinculación al sector aéreo, ejerció como directivo en Gillette de Colombia, Laboratorios Baxter y Centrales Térmicas de Cartagena.

Estuardo Ortiz, Vicepresidente Ejecutivo de Ingresos/CRO – Guatemalteco.

Ingeniero Químico Industrial de la Universidad Rafael Landívar en Guatemala con MBA y especialización en Productividad de la Universidad Francisco Marroquín en Guatemala.

Previo a la fusión de Avianca y TACA, se desempeñó como *Chief Operating Officer* (CEO - Presidente Ejecutivo) de TACA Airlines (2009), Vicepresidente Comercial (2006-2008) y Vicepresidente de Ventas (2005). Entre febrero de 2010 y diciembre de 2013 se desempeñó como Vicepresidente Ejecutivo de Operaciones de Avianca Holdings S.A. Actualmente ejerce como Vicepresidente Ejecutivo de Ingresos, CRO de la Organización.

Santiago Diago, Vicepresidente Ejecutivo de Operaciones/COO – Colombiano. Abogado con énfasis en Ciencias Socioeconómicas de la Universidad Javeriana en Colombia y Piloto Comercial del AeroCentro de Colombia.

Inició su carrera como copiloto de Líneas Aéreas del Caribe, LAC. En 1995 ingresó a Avianca como abogado del área de negociación de aeronaves, desempeñándose luego como Director Jurídico Internacional. Fue Gerente General de Avianca en México (1998-1999), Gerente General de LAN para México y Cuba (1999-2001). En 2001 se reincorporó a Avianca como Vicepresidente de Operaciones de Vuelo y en 2009 asumió como Presidente de OceanAir Linhas Aéreas S.A. Desde el 15 de diciembre 2013 ejerce como Vicepresidente Ejecutivo de Operaciones, COO para las compañías integradas en Avianca Holdings S.A.

Elisa Murgas de Moreno- General Counsel – Colombiana.

Doctora en Derecho de la Universidad Santo Tomás de Aquino, con especialización en Derecho Comercial de la Pontificia Universidad Javeriana, de Bogotá.

Ingresó a Avianca en 1986 como Abogada adscrita a la Vicepresidencia Legal, desempeñándose luego como Jefe del Departamento Laboral (1986-1995), Directora Jurídica Laboral (1995-1999), Secretaria General (Encargada) y Secretaria General en Propiedad (2010-a la fecha). Desde marzo 2010 actúa como Secretaria de Avianca Holdings S.A. y desde marzo de 2011 como Representante Legal de dicha compañía.

Comités de Junta Directiva

La Junta Directiva ha establecido los siguientes Comités de Junta:

- **Comité de Auditoría:** Constituido por miembros independientes de la Junta Directiva; su labor consiste en apoyar a la Junta Directiva en la supervisión de la efectividad de los sistemas de control financiero interno y de evaluación de riesgos de la Sociedad y de sus relaciones con sus partes. De igual forma, apoya a la Junta en labores encaminadas a garantizar la integridad de los estados financieros, el cumplimiento de los requisitos legales establecidos en las regulaciones del mercado público de valores, la idoneidad e independencia de la Auditoría Externa, la aprobación de los procedimientos de auditoría interna y la vigilancia de su cumplimiento.

Integrantes: Oscar Darío Morales (Presidente), Isaac Yanovich, Juan Guillermo Serna, Monica Aparicio Smith

- **Comité Financiero:** Constituido para hacer seguimiento detallado al desempeño financiero de la sociedad, así como a la gestión del riesgo asociado. Es el encargado de analizar y recomendar a la Junta Directiva la estructura de capital y de endeudamiento.

Integrantes: Germán Efromovich, Álvaro Jaramillo, Juan Guillermo Serna, Alexander Bialer

- **Comité de Talento Humano y Compensación:** Constituido para establecer el modelo y la estrategia de desarrollo y manejo del talento humano y para recomendar la filosofía básica y los objetivos y metas corporativas con relación a la compensación del personal de la Sociedad.

Integrantes: Roberto Kriete, Ramiro Valencia, José Efromovich, Eduardo Klepacz

Carta del Presidente a los Señores Accionistas

Respetados Señores:

Mediante el presente informe me permito dar cuenta de la gestión adelantada en el año 2014 y los logros obtenidos durante el período en las diferentes líneas de inversión de Avianca Holdings S.A.

Ante todo, se hace preciso destacar que a lo largo del año que pasó, la Compañía Holding enfrentó retos particulares asociados a cambios en el entorno, que nos llevaron a replantear la estrategia de cubrimiento y presencia en mercados tradicionales, así como a una reorganización de la red de rutas de las aerolíneas del grupo, con miras a alcanzar los niveles de rentabilidad obtenidos al final del periodo inmediatamente anterior.

Así, además de la adecuación de la oferta al mercado venezolano y el incremento de frecuencias en las rutas que enlazan a Bogotá con las principales capitales de Latinoamérica y la ampliación de los servicios directos a puntos en Europa, en 2014 la gestión organizacional se orientó a la consecución de objetivos clave en materia de mejoramiento y expansión de los servicios para pasajeros y clientes de carga, correo y productos conexos especializados. En este contexto, se destacan los esfuerzos adelantados en pro de la modernización de los espacios y equipos en tierra y aire, la incorporación de aeronaves de nueva generación, el perfeccionamiento de los procesos de atención, el desarrollo integral de los colaboradores y la consolidación de una cultura de servicio.

Como producto de ello, la Compañía cristalizó proyectos clave para el éxito organizacional, entre los que se cuentan la acreditación de los más altos estándares de calidad en la operación y el servicio, la diversificación del portafolio de productos a través de nuevos acuerdos y alianzas con firmas de reconocimiento internacional, el crecimiento exponencial de los socios del programa de viajeros frecuente *LifeMiles*. Todo esto, al tiempo que generamos valor para los inversionistas y relacionados estratégicos de la Compañía Holding y sus compañías integradas.

En diciembre de 2014, Avianca S.A. llegó a los 95 años de operaciones continuas destacándose como una Aerolínea a la vanguardia en tecnología, innovación y servicio. Un hecho que fue ratificado por certificaciones y exaltaciones en diversos frentes. De manera especial, los viajeros y los expertos en servicios de viaje nos honraron al elegir a Avianca como la Mejor Aerolínea de América Latina y a *LifeMiles* como uno de los mejores programas de lealtad de la región y el mundo, entre otros reconocimientos por iniciativas de servicio en comercio electrónico, asistencia en línea, espacios exclusivos y valores agregados.

Así, llenos de confianza y optimismo por lo alcanzado en 2014, los cerca de 20 mil colaboradores que en forma directa e indirecta hacemos parte de la organización, damos inicio a un 2015 que si bien nos plantea nuevos desafíos, también representa una oportunidad de oro para continuar trabajando por el fortalecimiento del servicio y el posicionamiento de la Compañía Holding como motor de desarrollo y generación de progreso para la región.

De los señores Accionistas, atentamente.

Fabio Villegas Ramírez
Presidente Ejecutivo - CEO

Informe de Gestión 2014

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 realizadas y los resultados obtenidos durante el año 2014 en las diferentes líneas de inversión de la Compañía Holding.

Entorno mundial del mercado de transporte aéreo ²

De acuerdo con el reporte de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (*International Air Transport Association* – IATA) los resultados de 2014 denotan un crecimiento en la demanda de RPKs³ de 5.9% respecto al año anterior, estando por encima de la tasa de crecimiento de entre 5.2% y 5.6% de los últimos 10 años. Se destaca más de la mitad del crecimiento de la demanda en las regiones de Asia-Pacífico y Medio Oriente. La capacidad global, por su parte, se incrementó en 5.6%, obteniendo un factor de ocupación de 79.7%, 0.2% por encima de 2013.

Demanda Internacional de Pasajeros

En 2014, más de 3.3 billones de personas viajaron por avión, aproximadamente 170 millones más que en 2013. El tráfico internacional de pasajeros creció 6.1% comparado con el año anterior, la capacidad se incrementó en 6.4% y el *load factor* se ubicó 0.1% abajo del periodo anterior, situándose en 76.9%.

- **Las aerolíneas latinoamericanas** reportaron un incremento de 5.8% en tráfico, en tanto su capacidad aumentó 4.7%, alcanzando un factor de ocupación de 80%, 0.8% por encima de 2013. Con el fortalecimiento de la economía de Brasil, los volúmenes de comercio y de tráfico mejoraron en los últimos meses del periodo.
- **Las aerolíneas europeas** presentaron un incremento de 5.7% en tráfico internacional. La capacidad se expandió 5.2% llevando el *load factor* a 81.6%, 0.6 puntos por encima del resultado de 2013. La región reporta un aumento de los viajeros en aerolíneas de bajo costo que, sumados al registro de aerolíneas de Turquía, denotan un debilitamiento en la economía y aumento de riesgos en la región.
- **Los transportadores norteamericanos** registraron un aumento en la demanda de 3.1%, en tanto que la capacidad creció en 4.6%. A pesar de que su factor de ocupación disminuyó en 1.1 puntos, quedando en 81.7% para 2014, fue el mejor de todas las regiones. Entre los países desarrollados, Estados Unidos se destaca por su *top performer*.
- **Las aerolíneas ubicadas en Medio Oriente** registraron el crecimiento en tráfico y demanda más fuerte, ubicándose un 13% más arriba que en 2013. La economía de la región continúa presentando un crecimiento en los sectores no relacionados con el petróleo, por lo que no se vio afectado con las bajas en los ingresos por dicho rubro. La capacidad se incrementó en 11.9% y su *load factor* aumentó en 0.8 puntos, ubicándose en 78.1%.
- **Las aerolíneas de Asia Pacifico** registraron un incremento de 5.8% en la demanda. Sin embargo, el tráfico se mantuvo prácticamente estable en los últimos cuatro meses del año, denotando una desaceleración de la productividad regional, aunque sus volúmenes

² IATA (5 de febrero de 2015). *Strong Demand for Air Travel Rises in 2014* (Alta Demanda Aérea Crece en 2014). Recuperado el 5 de febrero de 2015 desde <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2015-02-05-01.aspx>

³ *Revenue Passenger per Kilometer* - ingreso por pasajero por kilómetro-.

de comercio se mantienen fuertes. La capacidad se incrementó en 7% y el factor de ocupación disminuyó en 1.1 puntos quedando en 76.9%.

- **Las aerolíneas africanas** experimentaron el menor crecimiento en demanda por regiones, registrando un aumento de solo 0.9% comparado con 2013. Su capacidad creció 3% y el *load factor* se ubicó en 67.5%, 1.5% por debajo de 2013. Los expertos anotan que la baja en el transporte aéreo internacional no se le debe atribuir al brote de Ébola que restringió los viajes principalmente a Guinea, Liberia y Sierra Leona –destinos que representan una proporción muy pequeña del mercado-. Lo que si se destaca es el efecto negativo en la economía del continente, incluyendo Nigeria, por las bajas en el precio del petróleo.

El mercado de transporte aéreo de carga⁴

El mercado de transporte aéreo de carga registró un incremento de 4.5% de FTKs⁵ en 2014 comparado con al año anterior. Es de anotar que solo en el mes de diciembre registró un crecimiento de 4.9% comparado con diciembre de 2013.

El aumento se debe a la expansión de 46% y 29% en FTKs que presentaron Asia-Pacífico y Medio Oriente respectivamente, así como a un crecimiento en todas las regiones en el último mes del año, exceptuando Latinoamérica, donde se registró un decrecimiento del 4.5% en el volumen de carga transportada.

⁴ IATA (4 de febrero de 2015). *Air Cargo Ends 2014 on a Positive Note* (El Transporte de Carga finaliza 2014 con Resultados Positivos). Recuperado el 4 de febrero de 2015 desde <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2015-02-04-01.aspx>

⁵ *Freight Tonne per Kilometer* - toneladas por kilómetro movilizadas-.

Desempeño 2014 de Avianca Holdings S.A.

A continuación se presentan los resultados de la gestión adelantada a lo largo del año 2014.

Resultados Financieros y Operativos

Al cierre de 2014, Avianca Holdings S.A., registró un crecimiento en ingresos del 2.0%, pasando de US\$ 4,609.6 millones a US\$ 4,703.6 millones. Los costos operacionales – excluyendo el efecto de combustible– se incrementaron en 6.2%, pasando de US\$ 2,898.9 millones a US\$ 3,078.3 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, el costo del combustible ascendió a US\$ 1,345.8 millones, superior en 1.5% al costo de 2013.

La utilidad neta del ejercicio 2014 ascendió a US\$ 128.5 millones, presentando una disminución de US\$ 120.3 millones frente a la utilidad neta registrada en 2013. Este resultado, incluye un efecto neto de ganancia en diferencia en cambio de US\$ 10.3 millones.

La posición financiera de Avianca Holdings S.A., desmejoró con respecto a los resultados de 2013, disminuyendo su capital de trabajo⁶, su capacidad para afrontar deudas de corto plazo (Razón Circulante⁷) disminuyó en US\$0.25 (21%), en tanto que su razón de endeudamiento desmejoró un 4,9% en comparación con los niveles de mejora alcanzados en 2013.

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 5,9% en la capacidad en ASK's (*Available Seat per Kilometer* -Sillas disponibles por kilómetro volado), el volumen de las operaciones creció 11.2% (En ciclos) y los pasajeros transportados crecieron en 6.5%. El factor de ocupación promedio (Load Factor) se ubicó en 79,4%

El CASK exfuel (costo promedio por silla por kilómetro volado excluyendo los costos de combustible) de Avianca Holdings S.A. aumentó 0.3 % incluyendo gastos generados por la implementación de la estrategia de crecimiento operacional y cambio de flota. Por su parte, el RASK (*revenue available seat per kilometer* - ingreso por silla por kilómetro volado) registro una disminución de 3.7%.

⁶ 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.

⁷ 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.

Resultados de la línea de inversión en aerolíneas de pasajeros

Compuesta por varias aerolíneas, compañías subsidiarias y compañías integradas, dedicadas al transporte de pasajeros, esta línea de inversión cuenta con una flota operativa de 169 aeronaves, con las cuales la organización conecta con 106 ciudades en 27 países. Este frente representa el 86% de los ingresos consolidados de Avianca Holdings S.A. Las principales empresas de esta línea de inversión son: Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca, TACA International Airlines S.A., TransAmerican Airlines S.A. (antes TACA Perú), Aerolíneas Galápagos S.A. AeroGal Líneas Aéreas Costarricenses S.A. (LACSA), Servicios Aéreos Nacionales S.A. (SANSÁ), Aerotaxis La Costeña S.A., Isleña de Inversiones C.A. de C.V. (ISLEÑA) y Aviateca S.A.

En 2014 se incorporaron 30 aeronaves de las familias Airbus, Boeing y ATR72-600, avanzando así en el plan de homologación de flota y de los estándares de mantenimiento y operaciones, todo lo cual redundó en la unificación de la atención a los pasajeros, que a su vez se apoya en procesos y procedimientos que se han venido integrando bajo una misma plataforma de tecnología y servicios.

En 2014 se abrieron cuatro nuevas rutas, complementando así la cadena de enlaces de Avianca en América y Europa. Entre ellas se encuentran las rutas Bogotá-Villavicencio al interior de Colombia, Lima-Iquitos al interior de Perú, así como las rutas Bogotá-Londres y Pereira-Cartagena-Nueva York.

Como resultado de los esfuerzos en pro del mejoramiento de los procesos, así como del perfeccionamiento del ciclo de atención, la organización fue destacada por los usuarios, así como por diversas asociaciones de expertos, con los siguientes premios y reconocimientos:

- Los usuarios *Priority Pass* exaltaron los servicios de la Sala VIP en el Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón de Cali, al elegirla como la mejor Sala VIP en Latinoamérica y el Caribe.
- Mediante la encuesta anual *Skytrax*, por quinta ocasión consecutiva los viajeros reconocieron a Avianca (marca de la aerolínea de pasajeros) como la 'Mejor Aerolínea de la región en Centro América y el Caribe' y 'Mejor Equipo de Servicio' en la región.
- Se recibió el premio *eCommerce Award Colombia 2014*, entregado por el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (ILCE), destacando la innovación en el desarrollo y adopción de buenas prácticas de servicio por Internet para la marca Avianca.
- Avianca, como marca, fue exaltada por la 'Mejor Iniciativa de Comercio Electrónico,' gracias al contenido, diseño, innovación, interacción y funcionalidad del sitio web de la Aerolínea. Este galardón fue otorgado por la Cámara de Comercio de Informática y Telecomunicaciones, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Colombia y la Casa Editorial El Tiempo.
- Finalmente, AeroGal, denominada ahora comercialmente Avianca Ecuador, recibió por segundo año consecutivo el reconocimiento por cumplir con los más altos estándares en procesos ambientales, de seguridad industrial y de salud ocupacional que otorgan Quiport (compañía administradora del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito) y ADS & HAS (organización privada de inversiones y operaciones de terminales aéreas).

Renovación de flota

Durante 2014 la organización continuó dando cumplimiento a la estrategia de modernización de flota. En el período se incorporaron 30 equipos de vuelo, así: cuatro Boeing 787-8 Dreamliner, dos Airbus A330-200, seis Airbus A321, dos Airbus A320, seis Airbus A319 y diez ATR 72-600.

A diciembre de 2014, las aerolíneas vinculadas a la Compañía Holding contaban con 180 aeronaves de pasajeros pertenecientes a las familias: Fokker, Cessna, ATR, Embraer, Airbus y Boeing.

Al cierre del año, la flota estaba entonces conformada de la siguiente manera:

Flota Total de Pasajeros al 31 de diciembre de 2014

Aeronave	Propias/ Lease Financiero	Lease Operativa	Total
Boeing 787-8	3	1	4
Boeing 767-300	-	1	1
Airbus A318	-	10	10
Airbus A319	20	17	37
Airbus A320	31	27	58
Airbus A321	3	6	9
Airbus A330	1	11	12
ATR 42	4	5	9
ATR 72	14	-	14
CESSNA Grand Caravan	9	-	9
Embraer E-190	10	2	12
Fokker100	5	-	5
TOTAL	100	80	180

De las aeronaves detalladas en la tabla anterior, tres Airbus A319 y cinco Fokker 100 estaban subarrendados a OceanAir Linhas Aéreas S.A., en tanto que un Airbus A330 y dos ATR 42 se encontraban en tierra, quedando así 169 aeronaves de pasajeros operando rutas Avianca al final del período. De igual forma, entre el 10 de diciembre de 2014 y el 10 de enero de 2015, Avianca operó un Boeing 767-300 contratado en *wet lease* con Omni Air International, el cual estuvo destinado a reforzar la capacidad durante la alta temporada.

Flota Operativa de Pasajeros al 31 de diciembre de 2014

Aeronaves	Cantidad	Aerolínea
CESSNA	9	TACA*
ATR 42	7	TACA*
ATR 72	8	Avianca
	6	TACA*
Embraer 190	12	TACA*
Airbus A318	10	Avianca
Airbus A319	6	AeroGal
	17	Avianca
	11	TACA*
Airbus A320	2	AeroGal
	37	Avianca
	19	TACA*
Airbus A321	6	TACA*
	3	Avianca
Airbus A330	10	Avianca
	1	TACA*
Boeing 767-300	1	Avianca
Boeing 787	4	Avianca
TOTAL	169	Aeronaves en operación

* Las aeronaves detalladas bajo TACA, pueden ser operadas por TACA International Airlines S.A., Líneas Aéreas Costarricenses S.A. (LACSA), TransAmerican Airlines S.A. (antes TACA Perú), Servicios Aéreos Nacionales S.A. (SANSA), Aerotaxis La Costeña S.A., Isleña de Inversiones C.A. de C.V. (ISLEÑA) o Aviateca S.A.

Seguridad – Nuestro Compromiso⁸

La operación de las compañías integradas en Avianca Holdings S.A. está basada en la Seguridad como valor fundamental de la industria aérea. Siguiendo este principio, la organización trabaja bajo los lineamientos del sistema de gestión de seguridad operacional, el cual se enmarca en las exigencias regulatorias y lineamientos establecidos por la OACI (Organización de Aviación Civil Internacional).

En cumplimiento del sistema de gestión de seguridad operacional se han optimizado los procesos de toma de decisiones relacionados con el diseño, ejecución y mejoramiento de las operaciones. De igual manera, se ha reforzado la cultura de seguridad operacional a través de la generación de la política de seguridad integral, así como de la divulgación de los deberes y responsabilidades del personal frente a la seguridad operacional, donde se detalla el nivel de intervención de los colaboradores en dicho sistema según su rol en la estructura jerárquica de la organización, permitiendo la gestión efectiva de los riesgos operacionales y su mejora continua en medio del crecimiento operacional.

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

- **Documentación del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional.** En 2014, se actualizaron los manuales del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional y procedimientos respectivos, con el fin de asegurar una gestión cada vez más eficiente de los riesgos operacionales -identificación de peligros y tratamiento de los riesgos y sus potenciales consecuencias-. Adicionalmente, se obtuvo la certificación ISO 9001 para el Sistema de Gestión de Seguridad Operacional.
- **Programa de reportes de Seguridad Operacional:** Gracias a la implementación del programa de reportes fue posible aumentar la conciencia del personal frente a la importancia del registro proactivo de peligros que puedan tener potencial de generar consecuencias negativas en la organización. En 2014, los reportes de seguridad se incrementaron en 24,5% en comparación con el año anterior, llegando a un récord histórico de cerca de 6.400 (22.5 reportes por cada 1.000 ciclos operados), de los cuales un 89% fueron clasificados dentro de la zona aceptable y tolerable de riesgo, mostrando un importante avance en cultura de prevención.
- **Programa *Flight Data Analysis* (FDA):** A través del monitoreo continuo y la adopción de medidas correctivas, se logró disminuir la cantidad de aproximaciones desestabilizadas, contribuyendo al aumento de los niveles de seguridad de las aerolíneas integradas. El uso de las herramientas de FDA y el análisis de tendencias ha permitido identificar factores contribuyentes para la desestabilización de aproximaciones, permitiendo a la organización definir las medidas necesarias para mantener los niveles de seguridad en un punto óptimo.
- **Análisis de Riesgos Operacionales:** Tras la implementación del proceso, se ejecutaron diversos análisis de riesgo en proyectos clave y se pusieron en marcha iniciativas encaminadas a identificar y mitigar peligros potenciales en la operación antes de que dichos proyectos fueran implementados, como fue el caso de la incorporación de la flota Boeing 787-8 y el uso de los contenedores de temperatura regulada, entre otros.
- **Inspecciones de Seguridad Operacional:** En 2014 se continuó con el programa de inspecciones en los aeropuertos en que se opera actualmente. Estas inspecciones están orientadas a identificar y gestionar ante las autoridades aeronáuticas cualquier condición de riesgo para la operación, con el fin de que se tomen medidas que lo mitiguen.
- **Medición del desempeño y monitoreo de la gestión de riesgos operacionales:** Con la implementación del tablero de control de Seguridad Operacional se ha logrado reforzar el proceso de toma de decisiones frente a la asignación de recursos para el desarrollo seguro de la operación. Además se ha aumentado el nivel de empoderamiento de la alta gerencia frente

⁸ Información tomada del Informe de Gestión de Avianca S.A.

a la gestión de Seguridad Operacional, dejando en evidencia su evolución y permitiéndoles realizar un seguimiento efectivo al cumplimiento de los objetivos de seguridad planteados por la organización.

- **Promoción de la Seguridad Operacional:** Además de impartir entrenamientos iniciales y recurrentes en Seguridad Operacional, se desarrolló un entrenamiento virtual que garantiza el cubrimiento de todos los integrantes de la organización. Adicionalmente, gracias al establecimiento de canales de comunicación dirigidos a diferentes niveles de la compañía, se ha logrado aumentar la conciencia situacional del personal frente a la necesidad de identificar proactivamente los riesgos operacionales y mantener una cultura de seguridad en la ejecución de las operaciones. Entre los medios de promoción, se destaca el Comité de Seguridad, el cual permite un flujo efectivo de comunicación de doble vía entre el personal de línea y la alta gerencia.

Talento Humano

En 2014, se continuaron los procesos dirigidos a velar por el bienestar, aprendizaje, desarrollo, lealtad y compromiso de los colaboradores. Producto de ello, se registraron importantes avances en la profesionalización del recurso humano.

Bienestar

Buscando fortalecer el trabajo en equipo, la camaradería y la confianza entre los colaboradores, se realizaron 573 actividades encaminadas a atender sus necesidades en áreas como: salud, educación, acceso a productos, servicios financieros y vehículos, entre otros. Dichas actividades se complementaron con dinámicas recreativas y torneos deportivos, para lo cual se pusieron a su disposición insumos deportivos y de entretenimiento. Los colaboradores de los países en Norte, Centro y Suramérica así como en El Caribe y Europa fueron también partícipes de celebraciones como el Día de la amistad, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño, concursos de disfraces, Día de los Pilotos, Día de los Auxiliares de vuelo, de las Secretarías, de los Despachadores de vuelo, entre otros. Se impulsó también la participación en el concurso de talentos y las fiestas navideñas.

Capacitaciones

A lo largo de 2014 se continuaron los talleres y programas para el desarrollo de líderes, con énfasis en el mejoramiento de las habilidades y herramientas para la gestión de equipos. Se destaca la participación de más de 1.000 colaboradores en los Talleres de la Escuela de Liderazgo, principalmente en Soy Líder y Construcción de Liderazgo, ambos enfocados en la identificación de habilidades de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Además se impartieron talleres y cursos de inglés, Office, proyectos, calidad, auditoría, presentaciones efectivas y más, en los que participaron 730 colaboradores. De igual forma, se realizaron más de 60 talleres de trabajo en equipo, en los que participaron de cerca de 1.400 colaboradores.

A estos talleres se sumaron los entrenamientos regulatorios dirigidos a pilotos, auxiliares de vuelo, técnicos de mantenimiento, ingenieros y personal de áreas operativas, responsables de la operación y el mantenimiento de la flota.

Beneficios

En adición a los beneficios que exige la ley, se puso a disposición de los colaboradores dos clínicas empresariales ubicadas en Guatemala y El Salvador, beneficiando a 1.500 colaboradores. Otro hecho a destacar en este sentido, tiene que ver con la finalización de la entrega de dotaciones de los nuevos uniformes en los países donde se tiene presencia, logrando así una unificación en la presentación del personal en las áreas administrativas y operativas.

Relaciones Laborales

En el año que nos ocupa se realizó con éxito la Auditoría de Relaciones Laborales, registrando cero no conformidades y una calificación excelente en la sección de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, SSMA. Mediante la adopción de este sistema, se impulsó la seguridad en las áreas operacionales. Entre las actividades a destacar están las relacionadas con la prevención de accidentes; el seguimiento al plan de audiometrías, la renovación de equipo de seguridad, el entrenamiento a las brigadas de emergencias y el seguimiento general en todas las estaciones donde opera la Holding, buscando estandarizar los procesos y mejorar la cultura de autocuidado, cuidado del otro y del medio ambiente.

Great Place To Work

Con base en los resultados obtenidos a finales de 2013, se establecieron planes de trabajo encaminados al mejoramiento de los criterios evaluados. Entre las acciones puestas en marcha están: sesiones de *coaching* con los líderes y colaboradores, emisión de información oportuna mediante carteleras, establecimiento de buzones de sugerencias, realización de *focus groups* para identificar fortalezas y oportunidades de mejora, actividades de trabajo en equipo, confianza, liderazgo, motivación, reconocimiento, entre otras, sumadas a las mejoras en las instalaciones laborales.

Las Aerolíneas integradas mejoran su posición en los mercados

Durante 2014, buscando ofrecer más opciones de conexión y cobertura, se incrementó la oferta de sillas en las rutas internacionales de las aerolíneas integradas adicionando así los vuelos Bogotá-Londres y Pereira-Cartagena-Nueva York. También se adelantaron importantes ajustes en la oferta al interior de los mercados en Colombia, Perú y Ecuador, dándole un impulso a la dinámica comercial y turística de cada país y de la región.

Como resultado del posicionamiento del servicio en los mercados estratégicos y de los ajustes en la capacidad e incremento de aeronaves, las aerolíneas registraron la movilización de 26´230.019 pasajeros para el periodo de enero a diciembre de 2014. Esto denota un crecimiento del 6.5% en comparación con el mismo periodo de 2013, cuando se transportaron 24´625.062 pasajeros. La capacidad de sillas, ASKs, ascendió a 41.052 millones, lo que representa un aumento del 5.9% frente a 2013, y se tuvo un *Load Factor* promedio de 79.4%.

Mercado internacional

En 2014 el número de pasajeros movilizados por las aerolíneas de la Holding en las rutas internacionales fue de 10´601.255 pasajeros, registrando un incremento de 2.6% frente a los 10´332.760 pasajeros movilizados en 2013.

Mercados domésticos (Colombia, Perú y Ecuador)

El total de viajeros movilizados en las rutas al interior de Colombia, Perú y Ecuador para 2014 ascendió a 15´628.764 pasajeros, un 9.4% superior a los 14´292.302 pasajeros transportados de enero a diciembre de 2013.

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 5.111 vuelos por semana hacia más de 106 destinos en 27 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 con 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 - Villavicencio	14 Frecuencias

Perú	
Lima - Iquitos	7 Frecuencias

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

Ampliación de Frecuencias en Mercados Internacionales

Ruta	Frecuencias
Bogotá, Colombia - Santiago, Chile	7
Bogotá, Colombia - Ciudad de Guatemala, Guatemala	3
Bogotá, Colombia - San Juan, Puerto Rico	2
Bogotá, Colombia - Habana, Cuba	1
Bogotá, Colombia - Cancún, México	7
Barcelona, España - Bogotá, Colombia	3
Bogotá, Colombia - Lima, Perú	7
Lima, Perú - Cali, Colombia	1
Ciudad de Guatemala, Guatemala - San José, Costa Rica	7
San José, Costa Rica - Ciudad de Panamá, Panamá	17

Incursión de Nuevos Servicios en Rutas Internacionales

Ruta	Frecuencias
Bogotá, Colombia - Londres, Reino Unido	4
Pereira, Colombia - Cartagena, Colombia - New York (JFK), EEUU	3

Centros de Conexiones

En 2014 se continuó con la consolidación de los tres centros de conexiones de las aerolíneas de pasajeros integradas 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 Europa.

Bogotá, Colombia

La operación a través del Centro de Conexiones de Bogotá sumó 3.188 salidas semanales a 23 ciudades en Colombia, 5 en Norteamérica, 7 en Suramérica, 10 en Centroamérica, México y el Caribe y 3 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 650 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 559 salidas semanales a 15 puntos en Suramérica, 5 en México, Centroamérica y El Caribe, 1 en Norte América y 9 destinos domésticos.

Códigos compartidos y acuerdos interlínea⁹

En 2014 las aerolíneas integradas continuaron ofreciendo servicios en operación de código compartido con diez aerolíneas internacionales, logrando así una cobertura a países dentro de Latinoamérica y más allá del continente. La mayor demanda bajo esta modalidad se da en los enlaces a España, servidos por Iberia; a México, con Aeroméxico; a otros puntos de Suramérica, con Satena, Sky Airlines y OceanAir (Avianca Brasil); y a Europa, con Lufthansa y Turkish Airlines.

A los anteriores acuerdos se sumaron más de 100 convenios de comercialización interlínea vigentes con otras aerolíneas de los cinco continentes y un acuerdo intermodal con la compañía de trenes Renfe en España. Así mismo, se dio cumplimiento a los contratos de reciprocidad de programas de viajero frecuente con 27 aerolíneas de la red de Star Alliance, entre las que figuran United Airlines, Air Canada, Singapore Airlines y Lufthansa, entre otras. A esto se agregan los acuerdos para el intercambio de beneficios con los programas de viajero frecuente de Iberia y Aeroméxico.

Star Alliance¹⁰

Desde 2012 Avianca S.A. y TACA International Airlines S.A., actualmente operando bajo la marca única Avianca, 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. La alianza reúne a 27 aerolíneas de renombre internacional, que en conjunto operan más de 4.500 aeronaves, con las cuales sirven más de 18.000 vuelos diarios a 1.321 aeropuertos en 193 países.

El 15 de diciembre de 2014, y tras la homologación de sus procesos, se integró también a la alianza la Compañía AeroGal. Para la satisfactoria integración a Star Alliance, se dio cumplimiento a 64 *Core Values*, entre los que se destacan la homologación de procedimientos, pintura de aeronaves, *interline e-ticketing*, la estandarización de manuales de proceso de aeropuertos y servicio al cliente.

Durante 2014 el compromiso de colaboración con Star Alliance se mantuvo vigente, con lo que Avianca ofreció a sus viajeros la posibilidad de acceder a esta red mundial. Como producto de todo esto, los viajeros frecuentes LifeMiles tienen acceso no solo a toda la red de vuelos de la Alianza y a más de 1.000 salones VIP, sino que pueden además acumular millas para mejorar su estatus Elite, y redimirlas en los mejores programas de lealtad del mundo.

Avances en la homologación de procesos AeroGal

Desde 2013, la gestión de AeroGal se ha centrado en la optimización y estandarización de los procesos operativos, comerciales y de planeación, labor que se continuó en 2014 bajo los lineamientos corporativos de Avianca Holdings S.A. La aerolínea se enfocó en el logro de los objetivos para 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.

Entre los objetivos trazados para 2014 estuvo la homologación de sistemas, la optimización de las rutas domésticas y la expansión de rutas internacionales. Todo esto, con el fin de ofrecer mejores y más convenientes horarios, mejorando al tiempo la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto. Bajo estos propósitos se adelantaron los siguientes planes de trabajo:

⁹ Información tomada del Informe de Gestión de Avianca S.A.

¹⁰ Información tomada del Informe de Gestión de Avianca S.A.

Planes estratégicos y desarrollo del negocio

- Enterprise Transformation Project (Proyecto de Transformación de la Empresa ETP): A través de este proyecto se logró la estandarización de los procesos de inventario, emisión y venta de tiquetes, *check-in*, abordaje, manejo de equipajes, temas operacionales y optimización de ingresos. También se adoptó una plataforma tecnológica única y se alinearon los procedimientos para el ingreso a Star Alliance. En total, desde el 1 de junio de 2014, se han activado 84 aplicaciones en funcionamiento simultáneo en varias áreas de la compañía.
- Cambio de imagen: Con las respectivas autorizaciones y permisos de la autoridad competente, se implementó el proyecto de cambio de imagen y experiencia al cliente en Avianca Ecuador. Los tres elementos básicos en la alineación fueron: (1) cultura y entrenamientos, (2) experiencia del cliente e (3) imagen de marca. Para el lanzamiento de la nueva imagen, que se llevó a cabo el 18 de junio de 2014, se implementó el *retrofit* (cambio de imagen e interiores) de las aeronaves, entrega de uniformes, lanzamiento interno de nueva marca, homologación de imagen en sistemas de entretenimiento, definición de nuevas políticas y estrategias de mercado, entre otras.
- Ingreso a Star Alliance: Como ya se anotó en la sección de Star Alliance, el 15 de diciembre de 2014 se concretó el ingreso de las rutas operadas por AeroGal a la 'Alianza de las estrellas'. Un hecho que se cristalizó luego de la homologación de los procesos y procedimientos con los de las aerolíneas de pasajeros bajo la marca Avianca.
- Liderazgo en Galápagos: Se continuó con el fortalecimiento de la oferta de servicio a las islas Galápagos. Para ello se trazaron itinerarios acordes con las necesidades de los viajeros, facilitando las conexiones a través de los *hubs* en Perú, Colombia y El Salvador. Como consecuencia de estas acciones, en 2014 se mantuvo el liderazgo en participación de mercado tanto en Baltra como San Cristóbal.
- Operaciones internacionales: Durante el segundo semestre de 2014 se adicionaron las operaciones internacionales a Panamá, Aruba, Viru Viru (Bolivia) y Curazao, lo cual permitió aumentar los ingresos y ofrecer una red de rutas más amplia.

Operaciones y Operaciones Terrestres

- Traslado NAIQ (Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito): Se trabajó en conjunto con diferentes áreas, con miras a la recuperación de porcentajes óptimos del *On Time Performance* (Operación a Tiempo OTP) y servicio en la operación del NAIQ. Los planes de acción ejecutados a lo largo del año permitieron la mejora paulatina de los indicadores de llegadas a tiempo y cumplimiento de itinerario en la operación para brindar un mejor servicio a los clientes.
- Operaciones Terrestres: En los últimos años se ha trabajado en la estandarización de los procesos de rampa. Para finales de 2014, se homologaron los entrenamientos, los procedimientos de limpieza de las aeronaves, entrega de equipajes y prestación de servicios, entre otros. Además, se ejecutaron proyectos como el abastecimiento de agua potable, atención de vuelos operados por TACA International, TACA Perú y aerolíneas miembro de Star Alliance, que representaron importantes ahorros para la Compañía Holding.

Comercial

- Participación de Mercado: Se incrementó la participación en el mercado doméstico de Ecuador, gracias a las estrategias de consolidación de canales de ventas y acciones focalizadas en nichos de mercado.

- Segmento Corporativo: Como resultado de la unificación de la operación doméstica con la internacional, se llegó así a un mayor número de cuentas potenciales, registrando, por ende, un destacado crecimiento en el segmento corporativo, donde se alcanzó una penetración del 20%.

Experiencia del cliente

- Aeropuertos: Desde 2012 se ha venido trabajando en la homologación de los procesos administrativos, *lobby*, documentación, abordaje, recepción de vuelos y equipajes. Como parte de este proyecto, en 2014 se hizo efectiva una inducción sobre los procesos homologados en las bases donde se opera, asegurando que la totalidad de aeropuertos servidos en Ecuador se encuentran alineados en materia de políticas y procesos de servicio Avianca, considerando además las facilidades, infraestructura y las regulaciones de aviación civil que rigen sobre cada aeropuerto.
- Ajuste de estándares: A partir del cambio de imagen en junio de 2014 y la homologación de los sistemas, procesos y estándares, ha sido posible proyectar una misma experiencia a lo largo del viaje. Entre los principales estándares que se trabajaron durante el período, se encuentran:
 - Equipajes: Se impartió capacitación a los colaboradores de los aeropuertos bajo los lineamientos de documentación de equipaje en general, equipaje especial y equipo deportivo, así como sobre los procesos en caso de irregularidades por averías, saqueo y rezago, entre otros.
 - Servicios Especiales: Se homologaron y documentaron la mayor parte de los servicios especiales que ofrecen las aerolíneas de pasajeros bajo la marca Avianca.
 - Vuelos Irregulares: Se homologaron los procesos para el manejo de operaciones irregulares, demoras, cancelaciones, sobreventas, caída de sistema, etc., así como los esquemas de compensaciones para los pasajeros.
- Experiencia a bordo: En línea con la homologación de la imagen de Avianca Ecuador, se estandarizaron los niveles de servicio, elementos de confort, entretenimiento, material de lectura, bebidas a bordo, horarios y elementos de servicio. El cambio de menú para Clase Económica generó un ahorro de USD\$100.000 mensual para AeroGal

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

La operación de carga de Tampa Cargo S.A.S., junto con el servicio de carga nacional en Colombia de mensajería expresa, transporte de paquetes y mercadería efectuado a través de la unidad de negocios Deprisa – adscrita a Avianca S.A.- consolidan otra de las líneas de inversión de la organización, representando el 11% de los ingresos consolidados de Avianca Holdings S.A.

Transporte de Carga

Avianca Cargo, la marca bajo la cual opera la línea de negocios de carga de la Compañía Holding, centra su misión 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 2014 se destacan:

- **Capacidad y Flota**: Avianca Cargo registró en 2014 un crecimiento en capacidad de ATKs¹¹ del 17% respecto a 2013. Esto se debió principalmente a un incremento del 25% en capacidad de la flota carguera, propiciado por una mayor operación en las aeronaves Airbus A330F en comparación con 2013, cuando aún se estaba operando con flota mixta

¹¹ Available Tonne per Kilometer - Toneladas por Kilómetro Disponibles-.

(Airbus A330F, Boeing B767-300 y B767-200). Al cierre del año se estaba operando una flota de cuatro A330F y un B767-300. De igual forma, la capacidad para carga en aviones de pasajeros también registró un incremento del 8%, jalonado principalmente por la adición de rutas *Wide-Body*. La flota de A330-200F, especialmente diseñada para el transporte de productos perecederos y con capacidad de hasta 68 toneladas, permite transportar bienes de diversa naturaleza en forma simultánea, gracias a su sistema de control de temperatura por zonas.

- **Volúmenes de carga:** Los volúmenes de carga transportada por el negocio de carga en RTKs¹² registraron un crecimiento del 25%, concentrado principalmente en las rutas desde Bogotá hacia Miami, Medellín-Miami, Lima-Miami, y Miami-Brasil.

- **Estrategias de Mercado**

- Red de rutas:

- o A raíz de la negociación con la firma *Queens Flowers* a comienzo de 2014, las frecuencias Colombia-Miami se incrementaron paulatinamente. En marzo, la operación de la ciudad de Medellín, Colombia a la capital de la Florida, EEUU, pasó de tener 4 a 10 frecuencias semanales y desde septiembre la operación desde la ciudad de Bogotá, Colombia empezó a tener un vuelo diario adicional a Miami, EEUU.
- o En septiembre de 2014 Avianca Cargo incursionó con dos frecuencias semanales en la ruta Miami-Ciudad de Panamá, un mercado de alto flujo comercial en el que Avianca Cargo no tenía presencia.
- o Con el fin de consolidar el servicio en el Cono Sur, se incrementó una frecuencia desde Colombia, a través del *hub* en Bogotá, con destino Asunción y Montevideo.
- o De igual modo, se intensificó la presencia en los mercados ecuatoriano y brasilero, al aumentar una frecuencia en las operaciones entre Miami y Guayaquil y entre Miami y Viracopos, vía Curitiba, en Brasil, para un total de cuatro operaciones a la semana: 2 vuelos directos desde Miami a Guayaquil y dos vuelos Miami-Curitiba-Viracopos.
- o Las alianzas con otras aerolíneas ayudaron a consolidar a Bogotá como un centro de conexiones estratégico.
 - En septiembre se inició la operación entre Bogotá y Ciudad de México con aviones B767-200F operados por AeroUnión con capacidad aproximada de 40 toneladas. Una operación cubierta a través de dos frecuencias de vuelo semanales.

Portafolio de servicios

En 2014 se fortaleció el portafolio de Productos Especiales a través de:

- **carga valiosa:** La expansión de la red para el transporte de "carga valiosa", mediante la certificación y habilitación de las estaciones de Londres, Tegucigalpa, La Paz y Santa Cruz de la Sierra. Se introdujo este producto en el mercado doméstico de Perú, habilitando el transporte de valores entre las ciudades de Lima, Cuzco, Arequipa, Chiclayo, Trujillo, Piura y Juliaca.
- o **CoolCare:** El posicionamiento del producto *CoolCare* (transporte de carga en contenedores de temperatura controlada) gracias a la acreditación EQUIP recibida de *CSafe* -uno de los proveedores de contenedores activos líder a nivel mundial-, que convirtió a Avianca Cargo en la primera aerolínea latinoamericana en obtenerla. Esta certificación reconoce a nivel internacional que el equipo operativo de Avianca Cargo ha recibido el entrenamiento necesario para el manejo apropiado

¹² *Revenue Tonne per Kilometer* - toneladas de carga paga por kilómetro-.

de los contenedores, garantizando el cumplimiento de altos estándares de calidad y mejores prácticas.

- **Otros productos:** Penetración de mercado con los nuevos productos lanzados en 2013: *Carga sobredimensionada y pesada*, que generó ventas por USD \$747,000 en 2014 y *Equinos y animales de corral*, que generó USD \$504,000.

Infraestructura

- **Piso del cooler de Bogotá:** En 2014 se inició el cambio del piso del cuarto frío de Bogotá, actualizándolo con un sistema de *ball transfer* que brinda una mayor eficiencia operativa en términos de movilización y almacenamiento de carga y reduce en un 100% la tasa de accidentalidad del área vs el sistema anterior. En enero de 2015 se terminó la ejecución del proyecto, cuyo monto de inversión fue de USD \$765.000.
- **Edificio 708:** Se incrementó en 24% la capacidad de bodega instalada en Bogotá, mediante la renta de espacio adicional, lo que permitirá afrontar de una manera adecuada el volumen actual de carga. Este espacio permite atender tres aeronaves de forma simultánea. El costo anual asciende a USD \$700,000.
- **Cooling Tower:** En agosto se hizo el cambio del *Cooling Tower* de las bodegas de Avianca Cargo en Miami, por un monto de USD \$130,000. Esta inversión permitió garantizar de forma eficiente la cadena de frío.
- **Bodegas en Norteamérica:** Se unificaron los contratos con los proveedores de servicios de bodega en NAM, lo que representó un ahorro anual de USD \$280,000.

- **Alianzas interlíneas:**

Gracias a la firma de más de 10 nuevos convenios, durante 2014 se alcanzó un crecimiento del 47% en acuerdos para carga y transferencias interlínea (*outbound* e *inbound*), para un total de 50 convenios de operación de carga en mercados estratégicos.

Dichas negociaciones se centraron en 4 objetivos clave:

- Fortalecer las opciones interlineas de las Agencias Generales de Venta (*General Sales Agent - GSA*) en Europa y Asia. Para esto se firmaron acuerdos con Qatar, Air India, EL AL, Gulf Air y Saudí Arabia.
- Ofrecer mayores opciones de conectividad desde nuestra red al resto del mundo, gracias a acuerdos con Delta, South African Airlines y West Jet, entre otros.
- Se robusteció la alianza IAG, una de las GSA, lo cual permitió un crecimiento – entre enero y noviembre de 2014- de las transferencias a IAG en 265% y de IAG a Avianca Cargo en 44% vs el mismo periodo del mes anterior.
- Desarrollar la alianza estratégica con Etihad (EY) para operar vuelo transatlántico Malepensa (Milano)-Bogotá-Ámsterdam, y participar así en el mercado Sudamérica-Ámsterdam.

La flota de carga al 31 de diciembre de 2014, estaba conformada en total por 9 aeronaves, de los cuales 6 están siendo operados y 3 están en subarrendamiento, así:

Flota Total de Carga

Aeronave	Aerolínea	Propias/ Lease Financiero	Lease Operativa	Total
Airbus A330-200F	Tampa Cargo	5	-	5
Airbus A330-200F	Avianca	1	-	1
Boeing 767-300F	Tampa Cargo	-	1	1
Boeing 767-200F	Tampa Cargo	-	2	2
TOTAL		6	3	9

Al final del período, Avianca Cargo tenía una flota operativa de cuatro Airbus A330-200F y un Boeing 767-300F. En tanto, que un Airbus A330-200F se encontraba en tierra.

Unidad de negocios Deprisa¹³

En 2014, Deprisa -unidad de soluciones de transporte y logística en el mercado nacional e internacional colombiano- logró importantes avances en su estrategia de crecimiento y expansión. En cumplimiento de su plan de negocios, cristalizó importantes proyectos en el mercado de paquetería, estableciendo nuevas opciones de servicio a sus clientes. Además, logró materializar las ventajas competitivas derivadas de la implementación del nuevo sistema de información y la modernización de los diferentes centros logísticos en Colombia y Estados Unidos.

Mercado Internacional:

Se consolidó la red de mensajería internacional con el fortalecimiento de Avianca Express. Hoy en día se cuenta con una red de más de 190 puntos de venta en Estados Unidos y 42 en España, Canadá, Panamá, Costa Rica, Ecuador, Aruba e Inglaterra. Además, durante 2014 entraron en funcionamiento los productos *Premium Priority* y *Next Day*, que ofrecen entregas en menores tiempos.

Productos:

El portafolio de productos de Deprisa se amplió, ofreciendo ahora una nueva opción a los clientes a través de Deprisa Mercancías. Un producto diseñado para responder a las necesidades del cliente corporativo en el envío de paquetes de hasta 200 kg vía terrestre, y una nueva alternativa de pago con Deprisa Contra-entrega.

Infraestructura:

En 2014 se realizaron cambios estructurales en algunas bases de Colombia, obteniendo una mejor ubicación, instalaciones más amplias y mayor seguridad. Así, las estaciones crecieron alrededor de 1.750 m², lo que representa una ampliación del 58% en Sincelejo, Neiva, Bucaramanga, Siberia, Villavicencio y Medellín. Las instalaciones en los aeropuertos de Riohacha, Leticia, Villavicencio y Montería crecieron alrededor de 237m², equivalente a una ampliación del 900% en áreas de bodegas y atención.

Servicio y Comunicación:

Pensando en ofrecerles un servicio preferencial, Deprisa desarrolló un modelo de atención para los 98 clientes corporativos de alto valor. Dentro de los beneficios de este modelo están: tiempos de espera especiales en recolección y distribución, atención personalizada en la gestión de sus envíos, asesoría y acompañamiento en procesos de embalaje y seguridad, entre otros.

Se perfeccionó el servicio postventa a través de la línea de atención, poniendo a disposición Chat on-line e información del estado de los envíos con tiempos de atención más rápidos, entre otros. También se renovó la página web, haciéndola más eficiente y simple de navegar. Por su parte, en el sitio web del casillero virtual FlyBox se implementaron mejoras encaminadas a brindar un servicio óptimo y oportuno.

Buscando facilitar la recepción y manejo de los contactos de los clientes con soluciones eficientes, se desarrolló Orienta2, un nuevo sistema CRM -*Customer Relationship Management*-. A través de esta nueva herramienta, los colaboradores involucrados en la gestión de contactos podrán tener una vista consolidada de los requerimientos de cada cliente y dar una respuesta efectiva en los tiempos indicados.

¹³ Información tomada del Informe de Gestión de Avianca S.A.

Adicionalmente, se relanzó el programa de Cultura de Servicio 'Aprender para Crecer' a nivel nacional con 1.923 colaboradores capacitados.

Certificaciones de calidad:

Dado el rigor en los procedimientos administrativos, técnicos, operacionales y de servicio, Deprisa mantuvo sus certificaciones en:

- Registro Mundial de Seguridad Aérea de IATA, IOSA – (IATA *Operational Safety Audit* – Auditoría Operacional de Seguridad) e ISAGO - (IATA *Safety Audit for Ground Operations* – Auditoría de Seguridad de Operaciones Terrestres).
- Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.
- Sistema de Gestión de Seguridad ISO 28000.

Resultados:

Como resultado de los anteriores logros e iniciativas, Deprisa registró un crecimiento en ventas del 7,72%, en tanto la rentabilidad EBITDA del negocio creció un 32,2%*. De igual forma, Deprisa mantuvo el liderazgo en el mercado de carga nacional aérea en Colombia, registrando una participación del 38,9% a diciembre de 2014, y un crecimiento del 7.5% en toneladas transportadas**

* (Resultados Financieros, Contraloría Deprisa)

** (Participación acumulada, enero – diciembre 2014, fuente: Aerocivil)

Resultados en otras líneas del negocio

Esta línea de inversión incluye la compañía *LifeMiles Corp.*, compañía panameña que presta servicios de administración del Programa de Viajero Frecuente *LifeMiles* de las aerolíneas de pasajeros.

Por su parte, Avianca S.A. cuenta con Avianca Services, unidad de negocios dedicada a la comercialización de los servicios de mantenimiento y de atención aeroportuaria a otros transportadores. De igual modo, cuenta con Avianca Tours, enfocada en el diseño y comercialización de paquetes turísticos. Para Avianca Holdings, este frente representa el 3% de los ingresos consolidados.

LifeMiles Corp.

La compañía subsidiaria que administra el programa de viajero frecuente de las aerolíneas de pasajeros adscritas a Avianca Holdings S.A. es *LifeMiles Corp.* y está en proceso de consolidación del manejo independiente de los programas de lealtad, incluyendo entre ellos el programa de viajero frecuente, que responde a la comercialización del valor de las millas otorgadas al programa de lealtad.

Durante 2014 se trabajó en el plan de mejoramiento del programa, sumando nuevas opciones de redención y acumulación de millas para el beneficio de los socios a través de una red consolidada de aliados comerciales. Todo lo anterior con el propósito de optimizar los servicios para los viajeros frecuentes. A continuación las principales actividades del periodo:

- Mejoras en la red de acumulación y redención:

Con el fin de ofrecer más beneficios a sus socios, LifeMiles implementó en 2014 nuevas opciones como:

¹ Información tomada del Informe de Gestión de Avianca S.A.

- De Compras con LifeMiles: una alianza con socios minoristas para acumular o redimir *LifeMiles* en compras en puntos de venta de más de 200 tiendas en Colombia. Se espera que en 2015 el beneficio se extienda a Centroamérica.
 - Catálogo de Premios LifeMiles: En diciembre de 2014 se lanzó un nuevo catálogo en Colombia en alianza con Linio. Ahora incluye 22.000 productos, con proyecciones de crecimiento paulatino. Para 2015, se planea su extensión a Perú, Ecuador y Centroamérica.
 - LifeMiles Renta-autos: Gracias a una alianza con *Connexions*, ahora es posible la acumulación y redención de *LifeMiles* por rentar autos en más de 180 países.
 - LifeMiles Things To Do: La asociación con *Connexions* permite también la acumulación y redención de *LifeMiles* en más de 9.000 tours y otras actividades en más de 300 ciudades alrededor del mundo.
 - LifeMiles Mobile App: La aplicación móvil para Android lanzada en 2014 le permite a los socios redimir boletos aéreos con Avianca desde sus dispositivos, entre otras funcionalidades. En 2015 se lanzará la versión iOS para usuarios Apple, así como nuevas funcionalidades que complementen De Compras con *LifeMiles*.
 - Nuevos socios aéreos: Se implementaron nuevos acuerdos para viajeros frecuentes con Aeroméxico y Air India, que permiten a los socios acumular y redimir *LifeMiles* en los vuelos de dichas compañías aéreas.
 - Duty Free a bordo: Ahora los socios pueden acumular *LifeMiles* en sus compras de *Duty free* hechas en los vuelos de Avianca.
 - Adicionalmente se dieron nuevas alianzas con los Hoteles IHG y Accor, así como con *Traveling Connect*.
- **Nuevos Beneficios:** En abril de 2014 se creó el reconocimiento CENIT para otorgar de manera permanente los beneficios *LifeMiles Élite* a los viajeros con 60 años de edad y más de 15 años de lealtad continua con el Servicio Avianca, que acumulen más de un millón de millas en viajes con la Aerolínea. Este nuevo beneficio se otorgó a 64 socios en 2014, y anualmente se irán sumando los viajeros frecuentes que cumplan con los requisitos establecidos para obtener este beneficio de manera vitalicia.
 - **Reconocimientos:** Por segundo año consecutivo *LifeMiles* fue reconocido en los *Freddie Awards*. En esta ocasión, fue destacado en las categorías 'Mejor Habilidad de Redención de las Américas' y 'Mejor Promoción', en las que exaltan la amplia disponibilidad de productos, sillas y premios, así como la valoración de las millas a la hora de ser redimidas por viajes y otros servicios, y el hecho de ser el programa que ha generado mayor valor para los socios mediante esfuerzos de promoción. Adicionalmente, fue galardonado en los *Global Traveler Awards 2014*, también por segundo año consecutivo, en la categoría 'Mejor Programa de Redención' confirmando así que el programa se encuentra entre los mejores de la región y nivel mundial.

Avianca Tours¹⁴

Buscando ofrecer un producto turístico comercialmente más robusto, en 2014 se ejecutaron dos grandes acciones: en términos de la oferta, se incrementó el volumen de planes puestos en el mercado, apalancado por Viajes Éxito, un canal que sobresale por su solidez en la venta de paquetes de vacaciones; y paralelamente, desde el área de servicio al cliente se realizó la migración del *call center* Avianca Tours para brindar una mejor atención al cliente final así como a las agencias de viajes.

En 2014, se llevó a cabo la sexta edición del Torneo Internacional de Golf, obteniendo un excelente resultado, al posicionar a Avianca (como marca) y Avianca Tours en un segmento

¹⁴ Información tomada del Informe de Gestión de Avianca S.A.

especializado con un potencial comercial significativo y logrando un crecimiento en valor del 13% frente a la edición de 2013 y un ingreso superior a los USD \$500.000.

Para el periodo, el ingreso de Avianca Tours ascendió a USD \$54.7 millones, lo que significa un crecimiento del 5,6% en este concepto y de 12% en pasajeros con respecto al año anterior.

Avianca Services¹⁵

En 2014, Avianca Services, unidad de negocios especializada en la prestación y comercialización de servicios aeronáuticos industriales, obtuvo importantes logros:

- **Acreditación de procesos técnicos:** En cooperación con el equipo del Centro de Instrucción Técnica de Avianca S.A. se logró la Certificación del Programa Técnico de Línea de Aviones por parte de la Aeronáutica Civil de Colombia. Esta certificación permite ofrecer a quienes aspiren a desempeñarse como técnicos de aviación en una aerolínea, ingresar a un programa de estudios de muy alta calidad, que acopla las necesidades reales del sector en su campo. Así mismo, permitirá a esta unidad continuar con la expansión de los programas de formación.
- **Servicios de simulador:** En 2014 se dio inicio a la comercialización del simulador de vuelo ATR72-600, vinculando a las compañías Aeromar de México, *Caribbean Airlines* de Trinidad y Tobago y *CAE Flight Training Center* Chile a la cartera de clientes de la Unidad de Negocios en este segmento.
- **Formación:** El programa de Auxiliar de Servicios a bordo y Aeroportuarios pasó de contar con 160 estudiantes a tener 284 personas en formación, registrando un crecimiento del 78%. En 2015 se tendrá la primera promoción de egresados.
- **Mantenimiento en Línea:** Dentro del plan de internacionalización de estos servicios, se vinculó *United Airlines* al portafolio de clientes de Taca Perú en Lima. En Colombia se adhirieron como clientes en este frente, Vensecar Internacional (de Venezuela) y Airpanama (PARSA S.A.). De igual modo, se amplió la prestación de servicios de aeropuertos y de mantenimiento en línea a la nueva operación de Insel Air en Barranquilla, la segunda frecuencia Bogotá-México de Interjet y el incremento de operación de JetBlue en Bogotá y Cartagena.
- **Servicios en Aeropuertos:** En 2014, se mantuvo el contrato con Satena y *Air Transat* (vuelos chárter) y se incluyó como cliente a la compañía vuelos chárter Italiana Neos.
- **En Servicios Mayores:** se continuó prestando apoyo a la Fuerza Aérea Colombiana y a la aerolínea venezolana Aserca Airlines.

En 2015, Avianca Services se propone amplificar la comercialización de servicios de aeropuertos y mantenimiento línea en Centro y Suramérica, lograr la venta activa y prestación de servicios de mantenimiento mayor con la apertura de una línea de producción adicional en Bogotá. En materia de formación, el objetivo es dar inicio al programa Técnico en Línea de Aviones, hacer apertura de la jornada tarde para el programa de Auxiliar de Servicios a bordo y Aeroportuarios; y consolidar la comercialización del Simulador de vuelo de ATR72-600.

¹⁵ Información tomada del Informe de Gestión de Avianca S.A.

Responsabilidad Social & Sostenibilidad

Fiel a su compromiso con el desarrollo sostenible, las compañías integradas en Avianca Holdings S.A. dieron continuidad al Plan de Acción encaminado a contribuir con el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores, clientes, proveedores, accionistas y comunidad en general. Todo esto, en tanto se le imprime sostenibilidad al negocio mediante proyectos e iniciativas de desarrollo compatibles con el transporte aéreo de personas y carga.

Para ello, en 2014 la organización continuó trabajando en los frentes, social, ambiental y económico, proponiéndose:

- 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 compañía.
- Crear y mantener relaciones de mutua colaboración con los públicos estratégicos, mediante el diseño y ejecución de iniciativas compatibles con los objetivos del Plan de Responsabilidad Social y 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 beneficios 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 2014 a 359 personas de escasos recursos que requirieron asistencia médica especializada en lugares diferentes a su ciudad 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 52,48 toneladas de ayuda humanitaria entre destinos de Estados Unidos, España, Honduras, Colombia, Perú, El Salvador, Argentina, Ecuador, Cuba, Guatemala, Venezuela, Brasil, México, Bolivia y Canadá 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 153 menores, quienes fueron reconocidos por su desempeño académico con un viaje a un destino Avianca en la región.

Acompañamiento a iniciativas comunitarias a través de los grupos de voluntariado: Apoyada en la vocación de servicio de los colaboradores y consciente del potencial de su grupo humano, la organización continuó con el programa de acompañamiento a los grupos interdisciplinarios de voluntarios, integrados por 1.034 colaboradores de diferentes oficios y estaciones, que de manera autónoma se han organizado para brindar asistencia y soporte a comunidades en situaciones de riesgo, participando en 31 proyectos de asistencia humanitaria a través de 87 actividades adelantadas en Colombia, El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Perú, Ecuador, Estados Unidos, Curazao, Honduras y México.

Apoyo a la gestión cultural: En 2014 la compañía continuó con las 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 S.A. es exhibida en los Museos de Arte de los destinos más emblemáticos de la aerolínea en el país. En 2014, la Colección se expuso con gran éxito en el Museo Rayo de Roldanillo, Valle y en el Museo de Artes Visuales de la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá.

De igual forma, la compañía apoyó el desarrollo de proyectos culturales dirigidos a comunidades específicas de la región, mediante el transporte de obras en rutas Avianca.

Finalmente, buscando ampliar el aporte al desarrollo de América Latina, se brindó apoyo a instituciones líderes en proyectos sociales, educativos y culturales en la región. Un total de 132 proyectos de igual número de organizaciones se vieron beneficiados 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

En 2014, la Compañía Holding fortaleció la gestión encaminada a una producción más limpia, de modo que se aumentara la eficiencia y se redujeran los impactos ambientales negativos generados por los procesos técnicos, así como de operación y servicio de las empresas adscritas a la organización. Esta tarea estuvo apoyada principalmente por la incorporación de la más avanzada tecnología aeronáutica disponible, así como por la adopción y aplicación de las mejores prácticas de operación.

Entre las actividades adelantadas con este fin en el periodo, se destaca la identificación de los impactos ambientales más significativos en las operaciones, con miras a la adopción de mecanismos efectivos de control, como son las emisiones de CO₂ emitidas por las aeronaves, que corresponden al 99% del total de las emisiones de gases de efecto invernadero generadas por la organización, según el informe de huella de carbono elaborado bajo los lineamientos de la ISO 14064. En lo que respecta a las actividades en tierra, se mantuvo la gestión de residuos peligrosos y convencionales.

Buscando mitigar las emisiones de las aeronaves, en el marco del plan de renovación de flota, la organización incorporó en 2014 un total de 31 nuevos aviones caracterizados por la eficiencia en el consumo de combustible. Según los expertos, la flota actual es 70% más eficiente en consumo de combustible frente a la flota disponible hace 40 años y 20% más que hace 10 años. Adicionalmente, la organización ha incorporado aeronaves con dispositivos *Sharklets*, que reducen la resistencia aerodinámica y por consiguiente mejoran la eficiencia en la quema de combustible.

En este contexto, es de anotar que, de acuerdo con los estudios adelantados por el Grupo Intergubernamental de Expertos en Cambio Climático de las Naciones Unidas, la aviación es responsable de aproximadamente el 2% del total de dióxido de carbono (CO₂) producido por diferentes actividades humanas. Por cada kilogramo de combustible no quemado se dejan de emitir 3.15 kg de CO₂.

Entre las estrategias más significativas adelantadas en 2014 para contrarrestar los impactos ambientales derivados de las actividades en tierra, se destacan la incorporación de equipos de apoyo eléctricos; la implementación de programas de uso eficiente de recursos y reciclaje de residuos convencionales, que en la actualidad alcanza las 580 toneladas por año. Todas estas acciones están encaminadas principalmente a evitar el deterioro de los recursos naturales, así como a reducir la emisión de gases de efecto invernadero.

Para sensibilizar a los colaboradores en el cuidado ambiental, en 2014 se trabajó en:

- **El mejoramiento de las competencias** de los colaboradores a través de programas de formación periódicos desarrollados en la plataforma virtual, permitiéndoles conocer

y familiarizarse con los conceptos básicos de gestión ambiental, así como las medidas de prevención que pueden ser aplicadas en el desarrollo de sus actividades.

- **La generación de conciencia** en la gestión de los aspectos ambientales significativos, mediante videos institucionales, jornadas de siembra de árboles y le gestión de una colección de arte creada a partir de desechos sólidos derivados de la actividad aeronáutica.

Gobierno Corporativo

En materia de Gobierno Corporativo, Avianca Holdings S.A. mantuvo activos los esfuerzos por contar con mecanismos orientados a garantizar la vivencia de los valores corporativos por parte de los colaboradores, así como por una gestión transparente por parte de los administradores, que permita la entrega oportuna de información al mercado y el adecuado registro, control y revelación de la información financiera al mercado.

Entre las gestiones de mayor impacto en materia de Gobierno Corporativo en 2014 se cuentan:

- **Ajustes para cumplimiento de requisitos del mercado de valores americano**

Por efectos del registro de Avianca Holdings S.A. ante la Comisión de Vigilancia del Mercado de Valores en los Estados Unidos (*Securities and Exchange Commission- SEC*) y de la emisión y colocación de los ADSs (*American Depositary Shares*) representativos de acciones preferenciales en la Bolsa de Valores de Nueva York (*New York Stock Exchange NYSE*) en noviembre de 2013, la organización adquirió el compromiso de adherirse a las normas y prácticas corporativas aplicables a los Emisores Extranjeros de Valores.

Con tal propósito, la Junta Directiva de Avianca Holdings S.A. en 2014 adoptó las siguientes políticas:

1. **Política Anticorrupción**, encaminada al establecimiento de normas de conducta aplicables a todos los colaboradores que garanticen el cumplimiento, entre otras, de la Ley de Prevención de Prácticas Corruptas en el Extranjero (*Foreign Corrupt Practices Act FCPA* de los Estados Unidos) y otras normas anticorrupción vigentes en los países donde operan las compañías integradas bajo Avianca Holdings S.A.

La Política complementa el Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios que rige para Avianca Holdings S.A y sus compañías subsidiarias, adoptado por la Junta Directiva en febrero de 2013.

En este contexto, la organización declaró *Tolerancia Cero* con cualquier conducta que pudiese ser considerada como soborno o que pueda, en cualquier otra forma, ser considerada como una acción corrupta.

Los principales asuntos que regula esta Política son:

- Disposiciones relativas a las conductas de los colaboradores y manejo de las relaciones con los funcionarios de gobierno y proveedores privados.
 - Disposiciones relativas a los libros y registros que garanticen la revelación de estados financieros fidedignos.
2. **Política y Procedimiento Insider Trading Policy**. Su objetivo es regular la negociación de valores y el uso de información relevante -que no sea pública- por parte de los directivos de la Organización y los directivos de sus compañías subsidiarias.

La Política complementa la sección sobre Uso Indebido de Información Privilegiada contenida en el Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios, que establece prohibiciones en relación con negociar, o compartir información (*tipping*) relevante que no sea pública.

Entre los aspectos que regula esta Política, están:

- Prohibiciones relacionadas con la negociación de valores o suministro de información relevante que no sea pública. La negociación incluye compra, venta, donación y cualquier transacción que involucre valores de la Holding y de sus compañías subsidiarias que están inscritos en el mercado público de valores.
 - Las ventanas de tiempo definidas para que durante cada año fiscal, los directivos puedan negociar valores de la organización.
 - El procedimiento para que los directivos compren o vendan valores de la compañía.
3. **Ajustes a los documentos de Gobierno Corporativo:** Código de Buen Gobierno, Reglamento de la Junta, Reglamento de la Asamblea, Reglamento del Comité de Auditoría. Igualmente Avianca S.A. ajustó sus documentos de gobierno corporativo para adoptar algunas prácticas de gobierno aplicables a emisores extranjeros que cotizan acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York.
4. **Se aprobaron modificaciones al Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios**, aplicables 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.

El documento fue complementado en los siguientes aspectos:

- Uso indebido de información privilegiada
- Imparcialidad y conflictos de intereses
- Relaciones con proveedores, contratistas y clientes

De otra parte, y con el fin de garantizar mayor transparencia en el manejo de la Línea Ética, se aprobó la tercerización del proceso de recepción de inquietudes, quejas y denuncias formuladas por colaboradores, clientes y proveedores, en relación con la violación al Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios y de conductas antiéticas por parte de colaboradores, administradores o terceros que la involucren. A través de la Línea Ética se pueden reportar -de forma abierta, confidencial o anónima- las sospechas de violación al Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios, la Política Anticorrupción, o a cualquier otra regla, procedimientos, reglamentaciones, políticas o estándares de comportamiento.

Adicionalmente, la organización dio inicio a un proceso de evaluación sobre el cumplimiento de la regulación emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia mediante la Circular Externa No. 028 de 2014 (septiembre 30) por medio de la cual se adopta el Nuevo Código País y se adopta el Reporte de Implementación de Mejores Prácticas Corporativas.

Durante 2015, con apoyo de varias áreas de la organización, se trabajará en la implementación de diferentes prácticas corporativas para dar cumplimiento a la nueva regulación que le es aplicable.

La organización avanza en la revisión de los procesos en materia de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo, con el fin de ajustarse a la regulación emitida que le sea aplicable a las distintas compañías que la integran.

- **Control Interno**

A través de la Dirección de Auditoría Interna se completó la documentación de matrices de riesgos y las pruebas de Efectividad de los Controles para procesos con impacto material en estados financieros, lo que permite contar con una evaluación sobre el ambiente de Control Interno de la Compañía.

El marco de referencia utilizado es COSO 5, que cumple con las recomendaciones del PCAOB (*Public Company Accounting Oversight Board*) al hacer un análisis del ambiente de control Interno con un "*Top-Down approach*" y levantar controles a nivel entidad, hasta llegar a Controles en Procesos identificados como críticos, con base en un análisis de materialidad que abarca a las compañías subsidiarias catalogadas como relevantes para la Holding.

Asimismo, se finalizó la documentación, así como las pruebas de control generales en materia de tecnología de la información, plataforma tecnológica y sistemas de información que soportan la información financiera crítica del negocio. También 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 clave del negocio (Operativos, Financieros y Tecnológicos) con el fin de asegurar un adecuado ambiente de Control Interno en la organización.

- **Control Riesgo**

La Compañía Holding continúa trabajando en la implementación 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 sus activos y apoyar el logro de los objetivos corporativos.

La segunda fase de implementación del SGR culminó en 2014. En ese marco se inició monitoreo y seguimiento al primer mapa de riesgos estratégicos, y a partir de ahí se realizó la primera actualización de dicho mapa. Asimismo, se continuó avanzando con la integración de las diferentes metodologías en gestión de riesgos que tiene la organización, en donde el primer ejercicio fue la alineación de los riesgos de calidad y los de seguridad operacional.

Finalmente, se realizó un diagnóstico sobre el estado actual de la gestión de continuidad del negocio con el fin de desarrollar un sistema que permita a la compañía, en caso de interrupciones severas o desastres, continuar prestando el servicio.

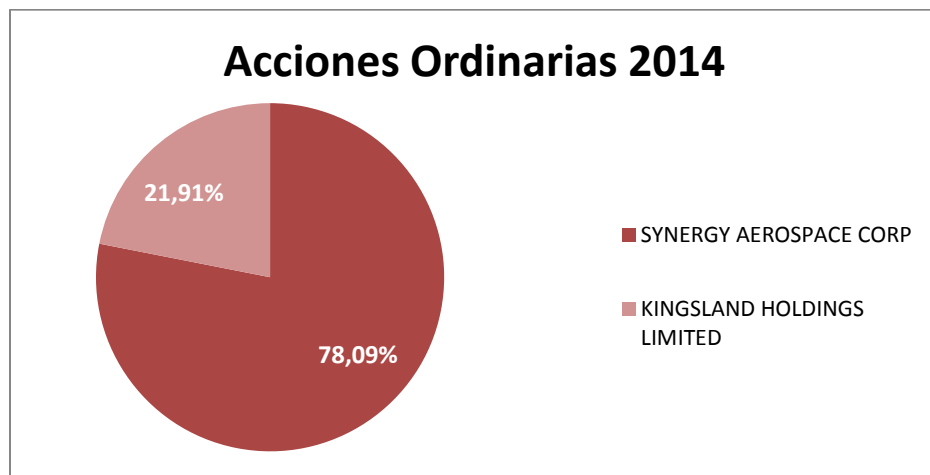
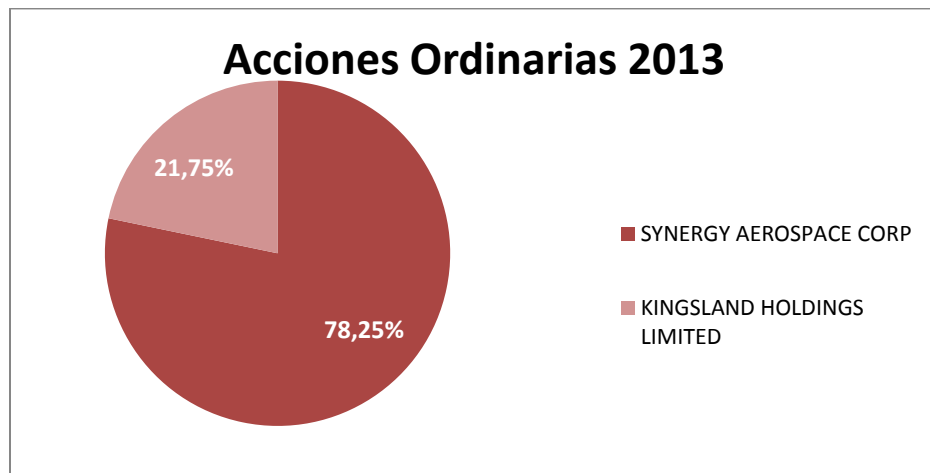
Composición Accionaria

Acciones Ordinarias

Al cierre de diciembre de 2013, la compañía tenía 665.800.003 acciones ordinarias con derecho a voto en circulación, de las cuales Synergy Aerospace Corp. poseía el 78.25%, mientras que Kingsland Holdings Limited era tenedor del 21.75% restante.

En diciembre de 2014 Synergy Aerospace Corp. convirtió 5.000.000 de acciones ordinarias en acciones preferenciales, razón por la cual al cierre del año el total de acciones ordinarias en circulación se ubicó en 660'800.003 (78.09% correspondían a Synergy Aerospace Corp. y el 21.91% restante a Kingsland Holdings Limited).

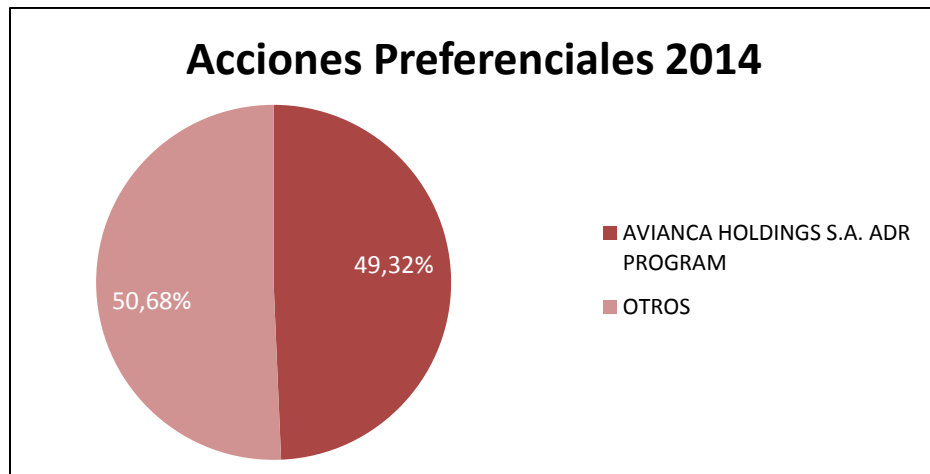
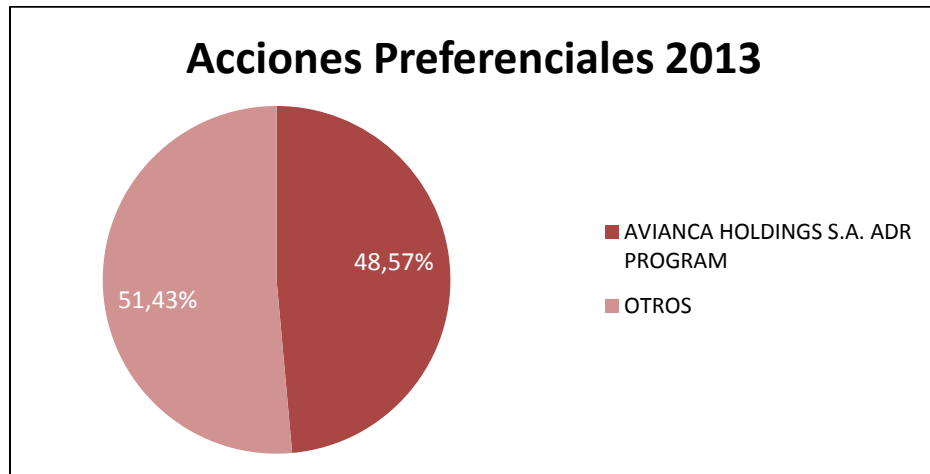
El resumen de la composición de acciones ordinarias de 2013 y 2014 se presenta en los siguientes gráficos:



Acciones Preferenciales

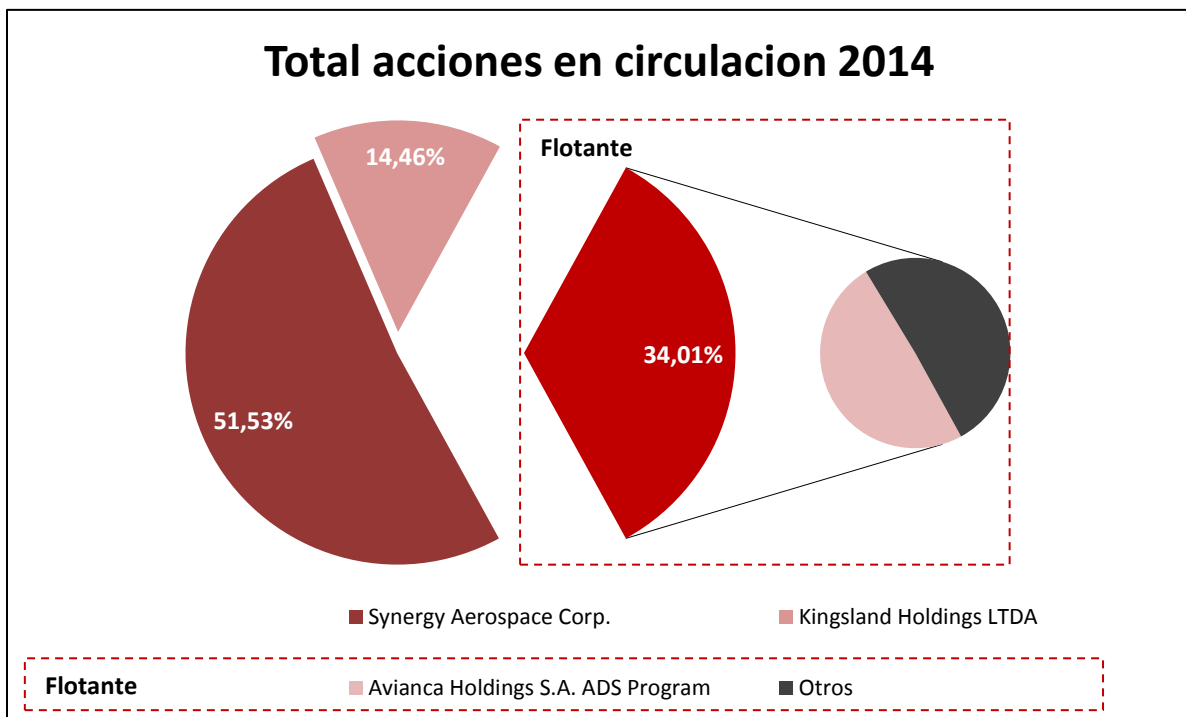
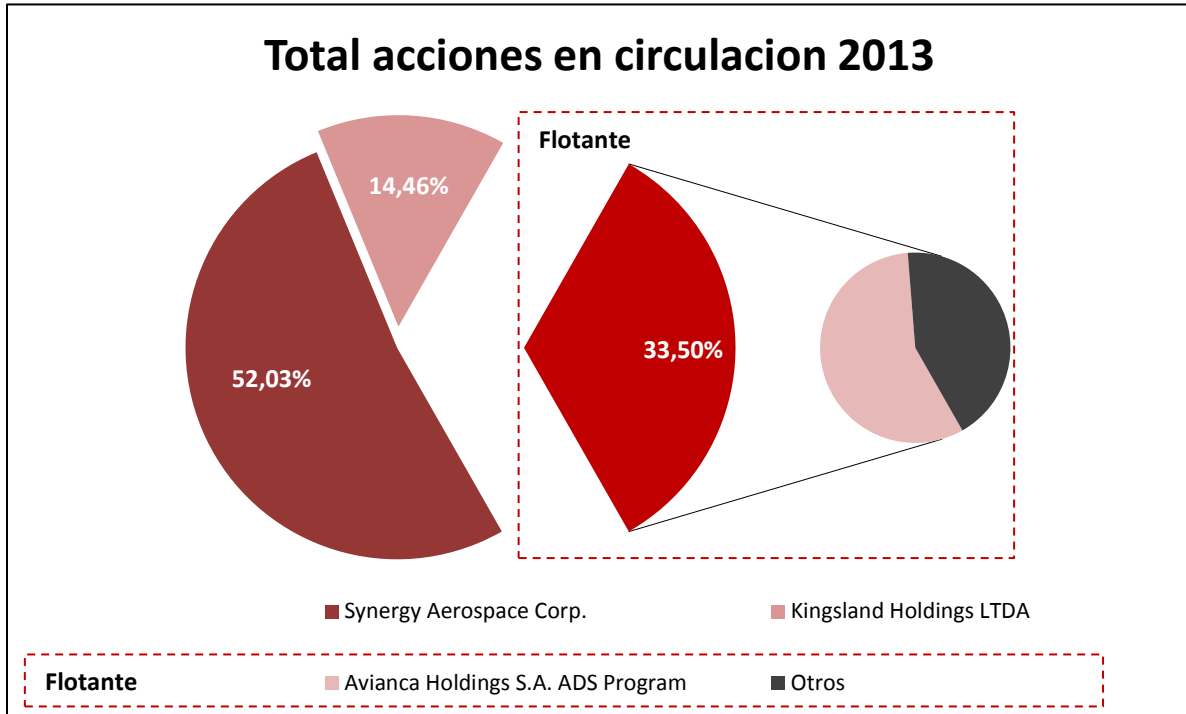
Para finales de 2013, la Compañía Holding tenía en circulación 335.507.917 de acciones sin derecho a voto y con dividendo preferencial, de las cuales el programa de ADR's representaba el 48.57%, mientras que otros accionistas eran tenedores del 51.43% restante. Por su parte, al cierre de diciembre de 2014, la compañía tenía en circulación 340.507.917 acciones sin derecho a voto y con dividendo preferencial, de las cuales el programa de ADR's representa el 49.32% de ellas y otros accionistas eran tenedores del 50.68% restante.

El resumen de la composición de acciones preferenciales de 2013 y 2014, se presentan en los siguientes gráficos:



Total de Acciones en Circulación

Avianca Holdings S.A. tiene un total de 1.001.307.920 de acciones en circulación, incluyendo acciones ordinarias y preferenciales. El resumen de la composición accionaria de 2013 y 2014, incluyendo acciones ordinarias y preferenciales, se presentan en los siguientes gráficos:



Principales Accionistas

Los principales accionistas de la sociedad, incluyendo acciones ordinarias y preferenciales con corte diciembre 2013 y diciembre 2014, se muestran en el siguiente listado:

Accionista	2013		2014	
	Acciones Preferenciales	Acciones Ordinarias	Acciones Preferenciales	Acciones Ordinarias
Synergy Aerospace Corp.	52.03%	-	51.53%	-
Kingsland Holdings LTDA	14.46%	-	14.46%	-
Avianca Holdings S.A. ADS Program	-	19.09%	-	16.77%
Norges Bank	-	0.16%	-	1.74%
Fondo de Pensiones Obligatorias Porvenir Moderado	-	0.36%	-	0.97%
Fondo de Pensiones Obligatorias COLFONDOS Moderado	-	0.72%	-	0.70%
Fdo. de Pensiones Obligatorias PROTECCIÓN Moderado	-	0.99%	-	0.55%
Fondo Bursátil ISHARES COLCAP	-	0.37%	-	0.46%
FIDUBOGOTA - PA Plan Incenti Avianca Taca Holding	-	0.43%	-	0.43%
Banco BTG Pactual S.A Cayman Branch APT	-	-	-	0.31%
PR - Fondo 3	-	0.24%	-	0.24%
Inversiones MEGEVE DOS S.A.S.	-	0.23%	-	0.23%
Vanguard Total International Stock Index Fund	-	-	-	0.23%
Fondo de Cesantías PROTECCIÓN- Largo Plazo	-	0.14%	-	0.23%
Fondo de Cesantías PORVENIR	-	0.15%	-	0.23%
Global X/Interbolsa FTSE Colombia 20 ETF	-	-	-	0.22%
Bancard International Investment INC	-	-	-	0.20%
Fondo de Pensiones Obligatorias PROTECCIÓN Retiro	-	0.25%	-	0.19%
The Emerging Markets Small CAP Series of the DFA I	-	-	-	0.18%
Fondo de Pensiones Obligatorias PROTECCIÓN Mayor R	-	0.23%	-	0.18%
Fdo. Pensiones Obligatorias HORIZONTE - Moderado	-	0.62%	-	-
Mediterráneo Fonde de Inversión Privado	-	0.33%	-	-
Fondo Especial de Retiro Programado Horizonte	-	0.17%	-	-
FDO. Abierto P C C PAC de PER BTG PAC Acciones COL	-	0.15%	-	-
CCC CG Small CAPS Colombia	-	0.14%	-	-
Otros	-	8.73%	-	9.93%
% Subtotal Acciones en Circulación	66.49%	33.50%	65.99%	34.01%
% Total Acciones en Circulación	100%		100%	

Situación Jurídica

La Compañía Holding cuenta con políticas que permiten 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. Avianca Holdings S.A. atendió las exigencias que le fueron formuladas por las diferentes entidades de vigilancia y control y dio cumplimiento a las normas legales que rigen su actividad.

Perspectivas 2015

2015 se plantea como un año de grandes retos y oportunidades para la Compañía Holding. Se seguirá trabajando con miras a mantener la confianza y la preferencia de los más de 26 millones de viajeros que eligieron viajar por las aerolíneas de pasajeros en 2014 por las Américas y el mundo.

Por otro lado, Avianca, como aerolínea de pasajeros, está posicionada para seguir creciendo de forma sostenible y rentable en el largo plazo. Se han tomado las medidas necesarias para fortalecer la Compañía Holding con miras al futuro. Se tienen identificados los retos y las oportunidades que se avecinan, tales como la caída en el precio de petróleo y la depreciación de las monedas de la región. Sin embargo, ahora la Compañía Holding está mejor posicionada para lograr capturar las oportunidades de crecimiento que se presenten.

De esta manera, Avianca Holdings S.A. a través de sus subsidiarias, continuará implementado iniciativas orientadas a la reducción de costos, así como proyectos encaminados a incrementar los ingresos los cuales se espera estén totalmente implementadas en el 2016. Adicionalmente, la Compañía Holding anticipa un desempeño robusto de la red de rutas asociado a la maduración de la capacidad durante el 2015. Por tanto, la Compañía Holding reafirma y ajusta sus expectativas de rentabilidad para el 2015 a continuación:

- Revisión de la expectativa de margen operacional EBIT (*Earnings before interest and taxes* - Ingresos antes de Interés e Impuestos) consolidado para el 2015, la cual fue incrementada en cerca de 200 puntos básicos, pasando de un rango inicial de 6% a 8% a un rango revisado entre 8% y 10%.
- Las estimaciones internacionales para el 2015 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%^[1]. Para este mismo período, Avianca Holdings S.A. a través de sus aerolíneas afiliadas, estima un incremento en capacidad, medida en ASKs, entre un 5,0% y 7,0%. 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 6,0% y 8,0%.
- Finalmente, se espera que el factor de ocupación se ubique para el 2015, entre un 78% y 80%.

[1] *IATA, Financial Forecast, Diciembre 2014, p. 1

De los Señores Accionistas, atentamente.

(Original con Firma)

Fabio Villegas Ramírez
Presidente Ejecutivo

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

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

Bogotá, abril de 2015.