

Informe de Gestión 2011

AviancaTaca Holding S.A.

Índice

Información General.....	3
Carta del Presidente a los Señores Accionistas	5
Informe de Gestión 2011	7
Entorno mundial del mercado y ambiente macroeconómico de la región donde AviancaTaca tiene sus inversiones	7
Acerca de AviancaTaca Holding S.A.	9
La Emisión de sus Acciones en el mercado de valores de Colombia	10
Resultados Generales de sus Líneas de Inversión	10
1. Inversiones en Aerolíneas de Pasajeros	10
Renovación de flota	13
Seguridad – Nuestro Compromiso.....	14
Aprendizaje, Desarrollo, Lealtad y Compromiso de los Colaboradores.....	15
Mejora en la posición de mercado de las compañías integradas:	16
Destinos, Red de Rutas y Alianzas	17
Inversiones en la Compañía AeroGal	19
Inversiones en el Grupo de Compañías conocidas como TACA Regional	20
Inversiones en <i>LifeMiles Corp.</i>	21
2. Inversiones en aerolíneas de transporte de carga y mensajería.....	21
Las inversiones en la línea de servicios Deprisa	23
3. Inversiones en otras líneas de negocio de las aerolíneas	24
Avianca Tours	24
Avianca Services	24
4. Resultados Económicos Consolidados	25
Indicadores operacionales	25
5. Responsabilidad Social & Sostenibilidad	25
6. Situación Jurídica	28
7. Perspectivas.....	28

Información General

AviancaTaca Holding S.A.

JUNTA DIRECTIVA

German Efromovich
José Efromovich
Alexander Bialer
Isaac Yanovich F.
Álvaro Jaramillo Buitrago
Ramiro Valencia Cossio
Juan Guillermo Serna
Roberto Kriete Ávila
Joaquín A. Palomo D.
Federico Golcher V.
Marco A. Baldocchi Kriete

PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA

Roberto Kriete Ávila

PRESIDENTE EJECUTIVO Y REPRESENTANTE LEGAL

Fabio Villegas Ramírez

AUDITOR EXTERNO

KPMG LTDA

Norte Estratégico

El norte estratégico de la compañía AviancaTaca Holding S.A. es el trazado para las aerolíneas en las cuales tiene sus inversiones más importantes. Dicho norte enmarca su gestión administrativa como empresa controlante.

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 2011

En el año 2011 AviancaTaca Holding S.A. enmarcó su gestión en los objetivos corporativos 2010-2015, trazados para las compañías operativas en las cuales tiene sus inversiones más importantes, así:

- **En rentabilidad:** Mejorar los niveles de EBIT¹ y diversificar las unidades de negocio para aportar a una mejora en la rentabilidad.
- **En posición estratégica:** Avanzar en el posicionamiento de la marca en los mercados servidos, con miras a facilitar el cumplimiento de las metas de crecimiento y expansión.
- **Con los clientes:** Ganar la preferencia de los clientes evolucionando hacia la construcción conjunta de un servicio excelente y cálido.
- **Con los colaboradores:** Convertir a AviancaTaca en el mejor lugar para trabajar. Para ello se hace preciso adoptar como pilares de nuestra labor, los valores de la empresa y consolidar una cultura interna centrada en las necesidades de los clientes.

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

Carta del Presidente a los Señores Accionistas

Respetados Señores:

Luego de dos años del anuncio de integración de las compañías Avianca y Grupo TACA, que dio lugar a la creación de AviancaTaca Holding S.A. como ente controlante, nos complace dar cuenta de los resultados obtenidos hasta el momento en los distintos frentes de la actividad empresarial.

A lo largo de 2011 se avanzó en la consolidación de la estructura de la organización conjunta, se cristalizaron las sinergias identificadas, y se trabajó en la potencialización de las fortalezas, buscando afianzar la posición competitiva de las aerolíneas y unidades de negocios adscritas a las mismas.

En ese marco, las compañías integradas fueron protagonistas de varios hechos significativos para el mercado local e internacional comprendido dentro del alcance de su operación. De manera especial, se destacan los logros alcanzados con la modernización de la flota de aeronaves y la incorporación de desarrollos tecnológicos para facilitar la experiencia de viaje, en paralelo con la expansión de la red de rutas que hoy nos permite llegar de manera directa a más de 100 destinos en 25 países del mundo.

Como producto de todo esto, registramos resultados altamente satisfactorios de participación en los mercados locales e internacionales, así como en los indicadores de satisfacción de los clientes en factores tales como la oferta de vuelos y el cubrimiento global, el confort de la cabina de vuelo, el sistema de entretenimiento, la calidad de los servicios a bordo y los beneficios exclusivos que disfrutaban los viajeros frecuentes asociados al programa *LifeMiles*.

Además del impacto de tales logros en la generación de valor, los avances señalados nos han permitido mantener a la organización en un lugar privilegiado en el ranking de reputación corporativa en la región. Esto, a su vez, facilitó el ingreso exitoso de la organización al mercado de valores a través de una emisión de acciones en la Bolsa de Valores de Colombia.

Los resultados de las actividades complementarias en frentes constituidos como herramientas para la gestión estratégica de las aerolíneas, se reflejan igualmente en el informe integral de la Compañía.

Señores Accionistas: Como Presidente Ejecutivo, me complace dar cuenta de la gestión adelantada por más de 17 mil colaboradores que hacen realidad cada día la operación y el servicio. Los resultados aquí plasmados reafirman nuestro compromiso de seguir trabajando con pasión para ganar la preferencia y lealtad de los viajeros y clientes.

De los señores Accionistas, atentamente.



FABIO VILLEGAS RAMÍREZ
Presidente Ejecutivo

Informe de Gestión 2011

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

Señores Accionistas:

La Junta Directiva, el Presidente y demás administradores, nos permitimos presentar el informe sobre las actividades adelantadas durante el año 2011 y los resultados obtenidos por la Compañía en los diferentes frentes de inversión;

Entorno mundial del mercado y ambiente macroeconómico de la región donde AviancaTaca tiene sus inversiones

De acuerdo con el reporte de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, IATA, los resultados de la industria aérea mundial en 2011 superaron las expectativas, al generar beneficios del orden de los USD6.900 millones, frente a unos resultados estimados de USD4.000 millones para el período. Durante el año, la demanda global de pasajeros se incrementó en un 5.9% en comparación con 2010. En contraste, los mercados de carga se redujeron un 0.7%.

Como es de conocimiento general, la industria aérea comercial es especialmente sensible a los cambios en la economía mundial, y sus principales costos están asociados a los precios del combustible. De acuerdo con IATA, a un valor promedio de USD110 por barril en el año 2011, el gasto estimado para las aerolíneas a nivel global fue del orden de USD232,673 millones, lo que equivale a un 30% de los costos totales del sector.

A pesar de la débil condición de las economías occidentales, el mercado de pasajeros se mantuvo estable en 2011. Los **viajes internacionales** se incrementaron en 6.9% en 2011 y la capacidad internacional escaló un 8.2%, en tanto que el factor promedio de ocupación se ubicó en 77.4%.

Las aerolíneas latinoamericanas lideraron el crecimiento de tráfico en 2011 con un 10.2% de incremento en la demanda en comparación con 2010. Latinoamérica fue así la única región en la que la demanda sobrepasó el crecimiento en capacidad, de 9.2%. El factor de ocupación se ubicó en 77.2%. El tráfico aéreo regional estuvo sustentado por las condiciones favorables de la economía y la dinámica comercial de los países de la zona con Norteamérica y Asia.

Los Transportadores europeos registraron un crecimiento de 9.5%, en tanto su capacidad se incrementó un 10.2%, con un *load factor* de 78.9%. Estos resultados que contrastan con la crisis económica de la región, estuvieron impulsados por los viajes de negocios, especialmente en trayectos de larga distancia desde y hacia Europa del Norte.

Las aerolíneas norteamericanas incrementaron la capacidad alrededor del 6% frente a un incremento de la demanda en aproximadamente un 4%. No obstante, el factor promedio de ocupación de estas aerolíneas fue el más sobresaliente, alcanzando el 80.7%.

En el Medio Este, el tráfico aumentó en un 8.9% en 2011 vs. 9.7% de incremento en la capacidad y tuvo un factor de ocupación de 75.4%, el segundo más bajo después de África.

Las aerolíneas de Asia Pacífico experimentaron la distancia más amplia entre tráfico y capacidad, con un tráfico de 4.1% y un incremento de 6.4% en la capacidad. En parte, esto se debió al Tsunami de Japón, cuyo impacto en la industria aérea fue temporal. El factor de ocupación promedio fue de 75.9%.

En África la demanda aumentó un 2.3%. El factor de ocupación fue de 67.2%. A pesar del buen desempeño económico de la región, los disturbios civiles en algunos países del Norte de África incidieron en el bajo desempeño del mercado aéreo.

El mercado de carga:

En lo referente al transporte de carga, al cierre del año, las aerolíneas registraron 46.4 millones de toneladas de mercancía transportadas, frente a 48.2 millones de toneladas proyectadas. Aun así, los observadores plantean la posibilidad de un retorno de la normalidad en este mercado, con lo que esta situación debiera revertirse y mostrar cifras alentadoras para el 2012.

Por su parte, el entorno de la economía latinoamericana donde tiene radicadas sus inversiones, muestra que para la región 2011 fue un año con un comportamiento económico relativamente favorable. De acuerdo con las estadísticas de la Organización Mundial del Comercio, en el conjunto de las 70 economías que representan más del 90% del comercio mundial, las exportaciones crecieron 19.7% entre los meses de enero y octubre de 2011, respecto al mismo periodo de 2010. Entre ellas, se destacan los crecimientos en las exportaciones Suramericanas donde sobresalen Colombia (42.2%), Perú (33.8%) y Brasil (29.9%), por citar algunos casos, lo que jalonó la dinámica comercial de la región. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, estimó un crecimiento de 4.3% para las economías latinoamericanas en 2011, un resultado inferior al registrado por la

región en 2010, debido a dos razones fundamentales: la desaceleración en la demanda interna brasilera y la alta volatilidad del entorno internacional. Para 2012, el pronóstico de crecimiento de la economía latinoamericana es de 3.7%.

Acerca de AviancaTaca Holding S.A.

AviancaTaca Holding S.A. es una compañía panameña y fue constituida como una firma inversionista que sirve de instrumento para la ejecución del acuerdo de accionistas que dio lugar al proceso de integración conocido como AviancaTaca y que representa la operación integrada de varias compañías aéreas que operan nacional e internacionalmente, respecto de las cuales actúa como sociedad controlante: Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca (Avianca), y Tampa Cargo S.A., 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. 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, Aerolíneas Pacífico Atlántico, S. A. AEROPERLAS constituida en Panamá.

Gracias al trabajo adelantado con miras a la integración administrativa y operativa de las aerolíneas, se ha creado una de las mayores redes de rutas y servicios aéreos para los viajeros con origen y destino América Latina, la cual cuenta con el soporte de:

- Una flota conformada por 149 aeronaves de última generación para rutas de corto, mediano y largo alcance. Dicha flota, en proceso de simplificación, se caracteriza por el confort de su diseño interno, así como por la eficiencia y rendimiento que le permite la avanzada tecnología de sus motores y demás componentes para la aeronavegación.
- Cuatro Centros de Conexiones ubicados en puntos estratégicos a lo largo del continente: Bogotá, Colombia; San Salvador, El Salvador; San José de Costa Rica y Lima, Perú.
- Una red de rutas con más de 100 destinos en América y Europa, a los que se suman más de 750 ciudades alrededor del mundo, cubiertas mediante acuerdos de código compartido e interlínea con otras líneas aéreas de reconocimiento internacional.

- Más de 17 mil colaboradores, entre directos e indirectos, capacitados y entrenados en cada uno de los oficios especializados que demanda la compleja actividad aérea.
- Más de 20,8 millones de pasajeros que eligieron sus servicios para viajar en 2011y que continúan volando con las aerolíneas del grupo en 2012.
- Más de cuatro millones de viajeros frecuentes asociados al programa de lealtad *LifeMiles*.

La Emisión de sus Acciones en el mercado de valores de Colombia

En 2011, la compañía ingresó en el mercado de valores de Colombia con la emisión de acciones preferenciales. Durante el proceso de emisión y colocación realizado entre el 28 de marzo y el 15 de abril, se recibieron demandas de acciones por más de 2,8 billones de pesos, cerca de seis veces el monto ofrecido, convirtiéndose en la primera organización vinculada al sector aéreo en Colombia en colocar el 100% de su oferta inicial de acciones entre viajeros y colaboradores de las empresas controladas.

Resultados Generales de sus Líneas de Inversión

1. Inversiones en Aerolíneas de Pasajeros

AviancaTaca Holding S.A. posee inversiones directas y/o indirectas a través de sus compañías subsidiarias en Avianca y sus filiales, incluyendo Tampa Cargo S.A., AeroGal y las aerolíneas del GRUPO TACA que incluyen entre otras a TACA International Airlines S.A., las cuales están enfocadas esencialmente en el transporte de pasajeros.

Durante 2011, se realizaron inversiones de recursos por más de USD90 millones en proyectos encaminados a la modernización y al logro de una mayor eficiencia operacional en las aerolíneas mencionadas. En este sentido, se destaca la incorporación de 38 aeronaves Airbus A320 de última generación que entraron a remplazar equipos de vuelo tipo Fokker F100 y McDonnell Douglas MD82, así como el proceso de homologación de estándares para la operación y el mantenimiento y la homogenización de los entrenamientos de las tripulaciones, que permitieron simplificar los procesos internos, imprimirle mayor flexibilidad a la operación y obtener ahorros en todos los frentes.

En paralelo con el proceso de modernización de flota, en 2011 se destinaron importantes recursos al desarrollo de la estrategia trazada para las aerolíneas de pasajeros. De este modo, se hizo posible:

- La apertura de 11 nuevas rutas, cuya operación complementa la red de conexiones al interior de América Latina y desde sus principales capitales a puntos clave en Estados Unidos y el Cono Sur, especialmente.
- El cumplimiento de requerimientos para el ingreso oficial de Avianca y TACA a *Star Alliance*, previsto para mediados de 2012.
- La homologación de procesos estratégicos para la atención como son los sistemas de reservaciones, registros aeroportuarios, procesos de *revenue management*, entre otros, los cuales han facilitado la integración y complementariedad de los servicios a lo largo de la red de rutas de pasajeros.

De acuerdo con los pronósticos de la compañía, para 2012 se espera un crecimiento de entre un 10% y un 14% en el tráfico de viajeros. Por su parte, se prevé un crecimiento de entre un 8% y un 12% en capacidad -Asiento por Kilómetro Disponible, ASK's- manteniendo factores de ocupación a lo largo del año de entre un 77% y 79% en los mercados servidos por las aerolíneas del grupo.

Las aerolíneas integradas se han enfocado en marcar una diferencia en el servicio a los viajeros, dándole prioridad a la homologación de las políticas y procesos de cara al cliente. De esta manera ha sido posible mejorar la posición individual de Avianca y de TACA International Airlines S.A. (TACA) en las mediciones de Skytrax, estudio independiente que se adelanta de manera virtual con base en la opinión y experiencia de los viajeros de 167 aerolíneas del mundo. Avianca ocupa hoy la posición 59, tras ocupar la posición 102 en 2007 y TACA, que en 2007 se encontraba en la 138, se ubica hoy en el puesto 40.

En línea con el proceso de mejora continua, en 2011 TACA fue distinguida por Skytrax como la Mejor Aerolínea de Centroamérica y el Caribe, así como por su Excelencia en el Servicio. Avianca, por su parte, en el marco de los *Passenger Choice Awards*, que contabiliza la votación de más de 18 millones de viajeros de los cinco continentes, recibió el premio por ofrecer "La Mejor Publicación a Bordo" y fue finalista en las categorías de 'Mejor Experiencia de Entretenimiento a Bordo', 'Mejor en la Región Américas', 'Mejor Interface de Entretenimiento a Bordo' y 'Mejor Experiencia en Tierra'.

A las certificaciones de seguridad, calidad y servicio que año tras año han venido obteniendo las empresas, en 2011 se sumó un reconocimiento de gran prestigio

en la industria. Tras los exitosos resultados de la colocación de acciones de AviancaTaca Holding S.A. en el mercado de valores colombiano, la organización fue reconocida con el 'The Airline Strategy Award' el cual acredita su gestión en la categoría Finanzas.

En desarrollo de la integración, se mantuvo el trabajo encaminado a la unificación de los sistemas de gestión y la complementariedad de los procesos internos. Entre las acciones más destacadas, están:

- La inclusión y homologación de los procesos y sistemas de soporte interno a los colaboradores de Tampa-Cargo y AeroGal en el Centro de Servicios Compartidos creado en 2010.
- La implementación de una plataforma común para la contabilidad de ingresos en las compañías integradas.
- La centralización y sistematización del proceso de nómina para las distintas empresas.

Por su parte, el valor total de las sinergias capturadas durante 2011 ascendió a USD120,23 millones, casi USD13 millones por encima de la meta establecida para el periodo, y por encima de lo capturado en 2010, cuando el monto por este concepto ascendió a USD68,18 millones. Entre los principales logros en este aspecto se destacan:

- **Ingeniería y Mantenimiento** capturó un 92% adicional del valor calculado en sinergias para el año. Esto se dio principalmente por la unificación, simplificación y maximización de los programas del área, entre ellos los servicios de mantenimiento para la flota y rotación de equipos.
- **Carga** capturó un 86% adicional en comparación con la meta fijada. Esto como producto de la simplificación y unificación de proveedores de servicios en tierra, mejoras y *upgrade* de los sistemas internos SkyChain y Rapid. A ello se sumó la maximización del potencial mediante la utilización de los *bellies* y el manejo productos especiales a nivel grupo, entre otros.
- **Ventas:** Producto de la unificación, simplificación y apalancamiento del sistema de comisiones, la organización logró capturar sinergias adicionales del 88% en este proceso versus la meta fijada para el mismo en 2011.
- **Lealtad** puso en marcha los programas de *Cobrand* y *Miles Conversion*, que le permitieron alcanzar sinergias por un valor que sobrepasó en un 12% la meta establecida para el año.

- **Gestión Financiera:** Finalmente, y gracias a los esfuerzos adelantados con miras a la unificación, homologación, simplificación y apalancamiento de los procedimientos, servicios compartidos y negociaciones con proveedores, el equipo financiero logró capturar un 10% adicional frente al valor fijado por este concepto para el año.

Renovación de flota

En 2011, la Compañía continuó con el proceso de modernización tecnológica, en cuyo marco se destaca la simplificación del número de familias de aeronaves, la cual ha pasado de 9 tipos de aviones en 2010 a 6 tipos de aeronaves en el 2011. Como se anotó en párrafos anteriores, gracias a esto, se ha logrado una reducción significativa en los costos de mantenimiento y operación.

De igual forma, la unificación de la flota ha permitido avanzar en el cumplimiento de los estándares requeridos para el ingreso a *Star Alliance*, previsto para mediados de 2012.

En paralelo con la migración hacia una flota joven y unificada, se ha venido registrando una mejora en los estándares de operación y servicio en mercados de corto, mediano y largo alcance.

A diciembre 2011, AviancaTaca cuenta con 149 aeronaves de las familias Fokker 50, Cessna, ATR42, Embraer, Boeing y Airbus. Como producto del proceso de renovación de flota, salieron de circulación las aeronaves tipo Fokker F100, Boeing B-737 y B757 y los McDonnell Douglas MD-83. Al finalizar 2011, se cuenta con las siguientes aeronaves en la flota de las aerolíneas que conforman AviancaTaca:

Transporte de Pasajeros	
Aeronaves	Cantidad
Fokker F50	10
CESSNA	15
ATR 42	11
Embraer 190	12
Boeing B767	1
Airbus A320	88
Airbus A330	7
TOTAL	144

Transporte de Carga	
Aeronaves	Cantidad
Boeing B767	5
TOTAL	5

Adicionalmente AviancaTaca Holding S.A. firmó en junio de 2011, un Memorando de Entendimiento con Airbus, para la adquisición de 51 aeronaves de la familia A320, 33 de ellas del tipo eco-eficientes A320neo, con las cuales se planea abrir nuevos mercados en Latinoamérica y ofrecer así servicios adicionales a bordo de una de las flotas más jóvenes de la región. Dicho acuerdo de compra de aeronaves fue formalizado por las partes en enero de 2012.

Centro de Entrenamiento Aeronáutico en El Salvador

En paralelo con el desarrollo del programa de expansión de rutas, la organización dio marcha al fortalecimiento de la infraestructura para la capacitación y el entrenamiento de su personal de vuelo. En ese marco, en octubre 2011 se inauguró el Centro de Entrenamiento Aeronáutico (CEA) de AviancaTaca en El Salvador.

Dotado con la más avanzada tecnología para la aeronavegación, el Centro dispone de un simulador de vuelo de última generación, maquetas del tamaño real de una aeronave y puertas de emergencia de los distintos modelos de avión. Todo esto, sumado a bibliotecas, salas de *e-learning*, un centro de sistemas de operaciones (SOC – *Systems Operation Center*), entre otros elementos, lo ubican a la altura de los mejores centros de la región en capacitación de pilotos, tripulantes de cabina, personal de despacho de vuelo y mantenimiento.

Seguridad – Nuestro Compromiso

Durante 2011 se dio marcha a la implementación de diversas estrategias en materia de seguridad operacional, entre ellas, el Sistema de Gestión de Seguridad Operacional, extendido a las demás aerolíneas integradas.

En desarrollo de este sistema, conocido como *Safety Management System* (SMS – Sistema de Manejo de Seguridad), se reforzó el programa de reportes operacionales, se estandarizó la medición del sistema de Análisis de Información de Vuelo (FDA - *Flight Data Analysis*), se unificaron los procedimientos para la atención de emergencias, y se registraron avances significativos en la implementación de estándares IOSA en las aerolíneas del grupo, así como en la definición de metodologías para el análisis de tendencias de seguridad, generadas a partir de los sistemas de recolección de datos sobre riesgo operacional.

Gracias a la gestión en este frente, se trabaja la consolidación de un mapa de riesgos operacionales, el cual permitirá un estricto seguimiento a la gestión de seguridad de las áreas operativas. Los esfuerzos en esta materia se

evidencian en un incremento significativo en la cultura de reporte por parte de los colaboradores.

De otro lado, Avianca y su subsidiaria AeroGal y otras compañías integradas del llamado Grupo TACA (TACA International, LACSA, TACA Perú) obtuvieron la renovación de su certificación IOSA. Así mismo, la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil de Colombia aprobó el Sistema de Gestión de Seguridad Operacional de Avianca, el cual tiene una vigencia de dos años.

El proceso de estandarización en seguridad en las aerolíneas integradas se encuentra actualmente en un 51% de su ejecución total. Para 2012 la División de Seguridad Operacional, alineada con la Visión de la Compañía, continuará desarrollando iniciativas que aseguren que el SMS de la organización se mantenga como programa líder en la industria aeronáutica.

Para lograrlo se ha propuesto adelantar la unificación y estandarización del sistema en todas las aerolíneas integradas, identificar y gestionar los peligros que puedan afectar el normal desarrollo de las operaciones aéreas, desarrollar el Programa de Auditorías de Seguridad, incorporar nuevas tecnologías para el análisis de datos, poner en marcha nuevas estrategias para el uso de FDA e impartir entrenamiento en SMS para todo el personal de las aerolíneas, de acuerdo con el alcance de cada perfil.

Aprendizaje, Desarrollo, Lealtad y Compromiso de los Colaboradores

Durante 2011 se avanzó en la integración de los procesos para la gestión unificada del talento humano de las compañías que hacen parte del grupo. Dentro de lo implementado se cuenta la homologación y estandarización de los procesos para la selección y desarrollo de los colaboradores, así como la gestión interna en salud, seguridad ocupacional y medio ambiente.

Buscando minimizar y prevenir los riesgos laborales, en 2011 se trabajó en la estructuración de un plan de acción para hacer frente a las enfermedades comunes y mejorar la cultura de seguridad en las áreas de trabajo. Esto incluyó la continuidad de los programas de inspección y monitoreo de utilización de los elementos de protección personal, el control de los riesgos higiénicos, así como el desarrollo de programas de entrenamiento y capacitación en sistemas de vigilancia epidemiológica y cuidado de la salud en general. Como producto de esto, se redujeron los niveles de accidentalidad laboral, así como la incidencia de enfermedades comunes en las ausencias laborales.

En la búsqueda del objetivo de convertir a la organización AviancaTaca en un gran lugar para trabajar, se dio continuidad a los programas de bienestar, así como a la aplicación del modelo de gestión por competencias, que incluye tanto evaluaciones de desempeño como la implementación de planes de desarrollo para los colaboradores. En 2011, se avanzó en el desarrollo del sistema de medición de *People Tree*, la evaluación por competencias de los grupos de pilotos, auxiliares de vuelo, tripulantes de cabina y colaboradores de servicio al pasajero, cubriendo un total de 2,248 colaboradores. En adición, se impartió entrenamiento especializado a colaboradores con alto potencial y se desarrolló el programa de *coaching* ejecutivo con los directivos. Tras auditoría de la firma Bureau Veritas, la Compañía obtuvo la certificación ISO 9001 para el proceso de atracción de talento.

Mejora en la posición de mercado de las compañías integradas:

Al cierre de 2011 se registró un crecimiento del 24,9% en los ingresos por pasajeros pagos, frente al año anterior, pasando de generar USD2.174 millones (USD2.174'783.840) por este concepto en 2010 a USD2.716 millones (USD2.716'459.958) en 2011.

Cumpliendo con el compromiso de ofrecer mayores opciones de conectividad y cobertura, durante 2011 se incrementaron el número de sillas ofrecidas en el mercado internacional con la apertura de nuevas rutas de Bogotá a Rio de Janeiro, Orlando, y La Paz, así como de San Salvador a Bogotá y a la Habana. También se adecuó la oferta en mercados domésticos de gran crecimiento, como Colombia y Perú.

Estos ajustes en la capacidad le dieron un nuevo impulso a la dinámica comercial de varios mercados. Gracias a ello y a otras estrategias encaminadas al posicionamiento del servicio en nichos estratégicos, la organización conjunta registró la movilización de un total de 20'751.261 pasajeros en el período enero-diciembre 2011, equivalente a un incremento del 17.8% frente a 2010, cuando se transportaron 17'612.187 pasajeros. Las ASK's² ascendieron a 35.1 billones de enero a diciembre de 2011, con un aumento del 14.7% en relación con el año anterior, para un *Load Factor*³ promedio de 76.8%.

² ASK's: *Available Seat kilometers* (Sillas disponibles por kilómetro volado).

³ *Load Factor*: Factor de ocupación promedio

Mercado internacional

En el año 2011, las compañías integradas movilizaron 9'413.356 pasajeros en su red internacional, lo que representa un incremento del 11.7% frente al mismo período del año anterior. La capacidad, medida en ASK's, tuvo un crecimiento del 11.8%.

No obstante, la presencia de nuevos competidores en varias rutas al exterior genera la disminución de 0.88 puntos de participación, alcanzando una participación de mercado internacional del 36.21%. En 2010 la participación consolidada en el segmento internacional fue del 37.09%.

Mercados domésticos (Colombia, Perú y Ecuador)

De enero a diciembre de 2011, el total de viajeros en rutas al interior de Colombia, Perú y Ecuador ascendió a 11'337.905, registrando un incremento del 23.4% frente al número de pasajeros transportados en dichos mercados en 2010.

En Colombia el número de viajeros en rutas internas ascendió a 9'784.077 en 2011, registrando un incremento del 10.5% en el número de viajeros movilizados frente a 2010, cuando la cifra fue de 8'854.490 pasajeros. Como consecuencia de estos resultados, se registró un crecimiento de 2.4 puntos de participación en el mercado doméstico colombiano.

En el mercado doméstico peruano se registró un incremento del 268% en el número de pasajeros movilizados origen-destino, para un total de 467.578 pasajeros en 2011 vs 127.073 pasajeros transportados en 2010. Este resultado estuvo impulsado por el incremento de capacidad en la ruta Lima-Cusco, así como por la incursión en rutas domésticas de gran demanda como son las que enlazan a Lima, la capital, con Juliaca, Tarapoto, Trujillo, Chiclayo, Piura y Arequipa.

La consolidación en los mercados internos le imprimió nueva fuerza al tráfico intra-regional, permitiendo un incremento de 2.25% puntos en la participación de mercado entre los *home markets* Colombia, Perú y Ecuador, alcanzando un liderazgo del 67.50% frente al 65.25% reportado durante 2010.

Destinos, Red de Rutas y Alianzas

A lo largo del año, se fortaleció la red conjunta mediante operaciones directas punto a punto y a través de enlaces entre los Centros de Conexiones propios. De esta manera, se logró la ejecución de más de 4.500 vuelos por semana

hacia más de 100 destinos en 25 países. La oferta de enlaces a través de los cinco continentes se vio reforzada con la red de rutas a más de 750 destinos operados mediante acuerdos comerciales (de código compartido e interlínea) con otras aerolíneas de reconocimiento internacional.

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.

En rutas domésticas – Colombia y Perú - (En cada caso, trayecto indicado y regreso)

Colombia		Perú
Bogotá-Neiva	Bogotá-Florencia	Lima – Juliaca
Bogotá-Ibagué	Medellín –Cartagena	Lima – Chiclayo
Bogotá-Pasto	Medellín-Santa Marta	Lima – Tarapoto
Bogotá- Manizales	Medellín-Barranquilla	Lima – Trujillo
Bogotá-Armenia	Medellín- Cali	Lima – Piura
Bogotá-Popayán		Lima – Arequipa

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

Bogotá, Colombia – Orlando, EEUU	San Salvador, El Salvador – La Habana, Cuba
Bogotá, Colombia– Punta Cana, Republica Dominicana	San Salvador, El Salvador – Bogotá, Colombia
Bogotá, Colombia – La Paz, Bolivia	
Bogotá, Colombia – Rio de Janeiro, Brasil	

-Centros de Conexiones

En 2011 se dieron significativos avances en la consolidación de los cuatro centros de conexiones del grupo en: Bogotá, Colombia; San Salvador, El Salvador; San José de Costa Rica 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 España.

Bogotá, Colombia

La operación a través del Centro de Conexiones en Bogotá suma 1.244 frecuencias semanales a 21 ciudades en Colombia y 23 en Norteamérica, Suramérica, Centroamérica, el Caribe y Europa, conectando así diariamente a

cientos de viajeros nacionales e internacionales con diferentes destinos en estas regiones.

San Salvador, El Salvador

A través del Centro de Conexiones en San Salvador se operan 271 frecuencias semanales, desde y hacia 25 destinos en Norteamérica, Suramérica, Centroamérica y el Caribe.

San José, Costa Rica

A través de 157 frecuencias de vuelo semanales, este Centro de Conexiones facilita enlaces a los viajeros que se trasladan en los ejes Norte-Centro y Suramérica, así como en los ejes entre las Américas y El Caribe.

Lima, Perú

El *hub* ubicado en la capital de Perú opera 246 frecuencias semanales a 14 puntos en Suramérica, cinco en Centroamérica y El Caribe, uno en Norte América y seis destinos domésticos.

-Alianzas y códigos compartidos

En 2011 se mantuvo la operación a través de varios acuerdos de código compartido con doce aerolíneas internacionales, ofreciendo una amplia cobertura en países más allá de Latinoamérica. De este modo, la organización ofrece enlaces a Estados Unidos y Canadá, los cuales son servidos por United Airlines, US Airways y Air Canada; al Caribe en vuelos de Cubana de Aviación, a otros puntos de Suramérica con Satena, Aerosur, OceanAir (Avianca Brasil) y AeroGal. Y en Europa con Lufthansa, Iberia y Air Nostrum. En el tercer trimestre del año, TACA suscribió acuerdo de operación en código compartido con Sky Airlines, de Chile.

A lo acuerdos anteriores se suman más de 100 convenios de operación interlínea y contratos de reciprocidad de programas de viajero frecuente con siete aerolíneas, entre las que se cuentan Iberia, United Airlines y Lufthansa.

Inversiones en la Compañía AeroGal

Durante el año 2011, Aerolíneas Galápagos, AeroGal, fue sometida a una profunda transformación operativa y comercial, que incluyó la estandarización de los procesos clave, así como la expansión controlada del negocio, con miras a un reposicionamiento del servicio y la consolidación de las ventas en mercados específicos.

El plan de acción incluye el re-direccionamiento de las relaciones comerciales con clientes, agencias de viaje y tour operadores, con miras a potencializar los beneficios para las partes y maximizar así los ingresos y la rentabilidad.

En 2011, AeroGal continuó su plan de renovación de flota, sumando 9 aeronaves Airbus, 3 del tipo A320 y 6 del modelo A319. En paralelo con la incorporación de los modernos equipos de vuelo, la Aerolínea impartió los correspondientes talleres de entrenamiento a sus tripulaciones, quienes se destacan por la calidad del servicio a los clientes.

La Aerolínea ecuatoriana incorporó en 2011 el *Net Promoter Score* –NPS-. Mediante este sistema de evaluación, AeroGal ha podido establecer los puntos críticos así como las fortalezas del servicio. Los primeros resultados ubican a AeroGal en la segunda posición regional con un NPS de 53%, lo que le ha permitido trazar un plan de trabajo encaminado a mejorar aspectos clave relacionados con la puntualidad y el cumplimiento de los itinerarios, el manejo de equipaje permitido, el servicio abordo y la calidad de la atención en general.

Inversiones en el Grupo de Compañías conocidas como TACA Regional

Durante 2011 el grupo de compañías conocida como TACA Regional, conformada por las aerolíneas de AVIATECA en Guatemala, ISLEÑA en Honduras, SANSA en Costa Rica y AEROPERLAS en Panamá, desarrolló estrategias encaminadas a la optimización de la operación, así como al incremento de las ventas y la consolidación del servicio.

Entre los principales logros, se cuentan:

- AVIATECA: Gracias a una estrategia tarifaria que le permitió ampliar el acceso de las personas a los servicios del transporte aéreo a precios competitivos, la compañía incrementó en un 36% las ventas con respecto a 2010. De igual modo, la Aerolínea dio marcha al desarrollo de un programa de tarifas *Bulk Leisure* neto para la ruta Guatemala-Flores-Guatemala.
- ISLEÑA: por su parte, incorporó aeronaves Cessna Grand Caravan a la operación de las rutas Roatán-La Ceiba y San Pedro Sula-Roatán, que permitieron mejorar la rentabilidad operacional, gracias a la reducción de costos que genera la utilización de estos de aviones. Esto, unido al diseño de paquetes turísticos especiales a los viajeros, dieron paso a un incremento en los ingresos y en el Market Share, que pasó de un 65% en 2010 a un 84% en 2011.

- AEROPERLAS: Gracias a un ajuste en las tarifas se logró frenar la caída en ingresos propiciada por estrategias operacionales de la competencia. Se incorporaron las aeronaves Cessna Grand Caravan en la ruta Bocas del Toro-Panamá así como la Elite Card para viajeros frecuentes. No obstante a comienzos de este año fue necesario suspender las operaciones de la misma por un periodo de 90 días en espera de definir la estrategia de continuación de sus operaciones
- SANSА: se continuó con la estrategia de participación en los GDS (*Global Distribution Systems*) en Estados Unidos y Canadá, impulsando un incremento en el volumen de ventas y un aumento del 2% en el flujo de pasajeros durante todo el año.

Inversiones en LifeMiles Corp.

LifeMiles Corp., es la compañía subsidiaria responsable de la administración del programa de viajero frecuente de las aerolíneas integradas, dirigido a los usuarios más asiduos. En 2011, *LifeMiles* enfocó su trabajo en el perfeccionamiento de los beneficios exclusivos ofrecidos a sus socios en tierra y aire. En este marco, se estandarizó el proceso para la actualización de los datos personales de los viajeros elite, encaminado a optimizar el proceso de pre-asignación de asientos para los mismos. La estrategia trazada para el mejoramiento del servicio incluyó la implementación en el *Call Center* de un *split* para atención personalizada de los socios *Elite Silver, Gold y Diamond*, y la ampliación en 15 posiciones de los módulos para su atención en el terminal Puente Aéreo, de Bogotá, todo lo cual ha permitido agilizar sus procesos de viaje.

Así, en 2011 *LifeMiles* se convirtió en el programa de viajero frecuente más grande en América Latina, excluyendo a Brasil. *LifeMiles* suma en la actualidad más de 4.4 millones de socios, quienes disfrutan de beneficios únicos y múltiples opciones para redimir sus millas. Los socios de *LifeMiles* requieren ahora un 3% menos de millas para hacer efectivos sus premios en viajes, 31% menos de pagos en *fees* y mejores ofertas en servicios de hoteles, renta de autos e instituciones bancarias con los que es posible ampliar las formas de acumular millas.

2. Inversiones en aerolíneas de transporte de carga y mensajería

El transporte aéreo de carga constituye otra importante línea de inversiones de AviancaTaca Holding S.A. En este frente, la organización cuenta con la empresa Tampa- Cargo S.A., cuya misión se centra en la movilización de bienes y

mercancías, bien sea en aviones cargueros y/o utilizando la capacidad disponible en los barrigas (*bellies*) de los aviones de pasajeros.

La capacidad ofrecida en términos de Toneladas por Kilómetro Disponibles (ATK's) presentó una ligera disminución con respecto al mismo periodo del año anterior. Esto se debió principalmente a factores operacionales, así como a una adecuación de la oferta según las condiciones del mercado.

Es de anotar que a lo largo de 2011, los volúmenes de carga se vieron afectados por las condiciones económicas de mercados con vocación exportadora que vieron impactados sus flujos comerciales, lo que redundó en los niveles de ocupación de carga que estuvieron a la baja. No obstante lo anterior, y gracias a las estrategias comerciales y de servicios puestas en marcha, este rubro registró un crecimiento del 7% en ingresos totales (Servicios de Carga y mensajería, incluyendo todas las aerolíneas).

Con el fin de atender las necesidades de transporte de los exportadores e importadores de las Américas y Europa, se dio inicio a las operaciones en las siguientes rutas:

- Lima, Perú – Caracas, Venezuela
- Miami, EE.UU. – Campina, Brasil – Bogotá, Colombia
- San Jose, Costa Rica – Panamá, Panamá
- Bogotá, Colombia – Panamá, Panamá
- Bogotá, Colombia – San Jose, Costa Rica – Miami, EE.UU.

En el plano comercial, se trabajó de cara a la optimización de la capacidad durante la temporada alta. En ese contexto, se lanzaron nuevos productos, como carga *premium*, lo cual se complementó con un fortalecimiento de la presencia comercial a través de nuevos Agentes de Ventas (GSA's) en el Cono Sur.

Buscando mayor productividad y rendimiento interno, se remplazaron los sistemas operativos, migrando completamente a SkyChain, sistema que permite mayor eficiencia operacional, así como la entrega de beneficios adicionales a los clientes.

Buscando adecuar la oferta a las necesidades de un mercado en expansión por la futura implementación de los Tratados de Libre Comercio, la organización proyecta desde ya a Tampa Cargo como una empresa clave en la nueva dinámica comercial de la región y el mundo.

Para 2012, la organización proyecta una importante inversión en aspectos determinantes para el cumplimiento de los objetivos de expansión y mejoramiento de los servicios de carga, a saber: Para finales del año se espera la incorporación de la primera de 4 aeronaves Airbus A330 *Freighter* con capacidad de hasta 70 Toneladas y un alcance de 4.000 millas náuticas, las cuales tendrán dedicación exclusiva al traslado de bienes y mercancías. A esto se suma la implementación de tecnología de punta para los procesos de reservas y seguimiento en línea, así como la mejora continua de la infraestructura en tierra.

Para 2012 se prevé cristalizar una recuperación de entre el 7% y el 9% en cuanto a toneladas transportadas respecto a 2011. Esto como respuesta a un aumento de entre un 10% y un 12% en capacidad, lo que permite proyectar un crecimiento promedio del 12% en los ingresos por el transporte de carga.

Las inversiones en la línea de servicios Deprisa

2011 fue un año de grandes avances en la estrategia de crecimiento y expansión de los servicios de Deprisa, la unidad de negocio de mensajería adscrita a AviancaTaca. A lo largo del período, se cristalizaron nuevos productos y se consolidó la red de mensajería internacional, lo que le dio un nuevo impulso comercial y le permitió obtener al cierre del año, resultados financieros positivos.

Entre los hechos más significativos se cuenta la alianza con UPS (*United Parcel Service Inc.*), mediante la cual se elevó de manera ostensible el cubrimiento en el exterior, al tiempo que se mejoraron los niveles de confiabilidad y calidad en las entregas. Igualmente, gracias a la ampliación de la cobertura internacional, fue posible generar nuevas oportunidades de negocio y de crecimiento para *Avianca Express*.

A los productos habituales de mensajería, en 2011 se sumaron una serie de servicios que posicionaron a Deprisa entre las empresas más innovadoras de Colombia. Entre los nuevos Servicios Deprisa se cuenta ahora las líneas de negocios de Recargas de celulares, Giros y próximamente Pagos a través de Internet. También se lanzó *FlyBox by Deprisa*, un servicio de casilleros virtuales en Estados Unidos y España, creado para reducir los tiempos en las entregas, dándole al cliente seguridad, economía y agilidad en los envíos requeridos desde el exterior.

Producto de todo lo anterior, Deprisa registró un crecimiento en ventas del 13%, incluyendo cifras de Avianca Express, y la rentabilidad del negocio se situó un 40% por encima de lo obtenido en 2010. De otro lado, en 2011 Deprisa

mantuvo el liderazgo en el mercado de carga nacional, registrando una participación del 32.6% (acumulada a octubre de 2011), con un crecimiento del 16.5% en toneladas transportadas, frente a un crecimiento del mercado de tan solo el 3% en el mismo período.

El más reciente estudio de *RepTrak™ Pulse Colombia 2011* sobre las 100 empresas con mejor reputación en el país, ubicó a Deprisa en el primer lugar en el sector de transporte y logística, y en el octavo lugar en el total del mercado colombiano.

3. Inversiones en otras líneas de negocio de las aerolíneas

Avianca Tours

Durante 2011 se trabajó en la integración de los destinos de TACA en el portafolio de productos de Avianca Tours, lo cual fue clave para la consolidación de la oferta de viajes de placer. De este modo, con la inclusión de nuevos lugares para el descanso y la diversión, esta unidad avanzó de manera importante en el posicionamiento de su oferta de paquetes turísticos a nuevos lugares, como son Roatán en Honduras, San Francisco en Estados Unidos, Copan en Honduras y Cusco en Perú.

Los ingresos por paquetería turística alcanzaron en 2011 los USD59,7 millones (USD59'691.800), equivalentes al 5.51% de los ingresos en Colombia. El incremento en este rubro fue del 1.34% con respecto a 2010.

Avianca Services

Avianca Services, la unidad de negocio especializada en la comercialización de servicios aeronáuticos, también obtuvo importantes logros en 2011.

Se firmaron acuerdos de prestación de Servicios de Mantenimiento Mayor a nuevas aerolíneas como Santa Bárbara Airlines de Venezuela, Inselair de Curazao, la Fuerza Aérea Colombiana y LAN Colombia, a quienes se les brindaron servicios de reparación, mantenimiento y pintura en equipos Boeing 757, McDonnell Douglas (MD's), Tanquero 767 y Q400, respectivamente.

Por su parte, las aerolíneas TAM e Inselair contrataron asistencia para Servicios Aeroportuarios y de Mantenimiento en Línea, sumándose a la lista ya conformada por Air Canada, American Airlines, Aeroméxico, AeroGal, Aerolíneas Argentinas, Continental, Cubana, Delta, Easy Fly, Iberia, JetBlue, LAN, LACSA, Ocean Air, Satena, TACA, TAME, TransAmerican y UPS, entre otros. Además, se pudo adaptar y llevar el laboratorio de calibración aeronáutico al mercado industrial.

Contrarrestando las fuertes acciones comerciales de los competidores, se logró la fidelización del 100% de los clientes. Avianca Services cerró 2011 con un cumplimiento en Ventas del 117% (COP40,1 millones) y un margen de rentabilidad del 32.9%. La utilidad neta fue de COP13,19 millones.

Para 2012, la unidad de negocio se propone alinear su estrategia de Servicio de Mantenimiento Mayor al MRO (*Maintenance, Repair & Overhaul* – Mantenimiento, Reparación y Revisión) de la Compañía Avianca para entrar activamente al mercado, consolidar las demás líneas de negocio en otras bases de Suramérica y Centroamérica, diversificar el portafolio de productos y generar acceso a otros mercados. Asimismo, se planea dar marcha a la comercialización de los servicios de capacitación de Auxiliares de Vuelo en el segundo semestre del año.

4. Resultados Económicos Consolidados

AviancaTaca Holding S.A. registró en 2011 mejoras notables en sus resultados financieros con respecto a 2010. Los ingresos operacionales que se reconocen a través del método de participación ascendieron en COP221.977 millones, lo que representa un crecimiento del 74.1% con respecto al periodo comprendido entre febrero y diciembre de 2010.

Por su parte, los costos operacionales se incrementaron en tan solo COP2.511 millones, un 10.9% con respecto al mismo periodo de 2010; siendo los costos más representativos: la amortización del crédito mercantil y los servicios administrativos.

Su Capital de Trabajo asciende a COP41.033 millones y su razón circulante es de COP35,71 por cada peso adeudado. La utilidad del ejercicio quedó en COP197.275 millones, equivalente a un crecimiento del 89.0% frente al periodo febrero-diciembre de 2010.

Indicadores operacionales

Para AviancaTaca Holding S.A., el indicador ASK's totales presentó un incremento de 15% con respecto a 2010; el número de pasajeros pagos por kilómetros volados totales (RPK) creció 14%; y la ocupación promedio de los vuelos (Load Factor – LF) se ubicó en 78.7%.

5. Responsabilidad Social & Sostenibilidad

En cumplimiento del Plan de Responsabilidad Social y Sostenibilidad que acompaña la gestión comercial y operacional de las aerolíneas integradas, en 2011 se inició la homologación de las políticas y procedimientos de los programas en los frentes social, ambiental y económico, adoptando como pilares

de gestión la ética, la inclusión social, las relaciones 'gana-gana' y los valores corporativos.

Gestión Social

Gracias al aporte de millas de los socios del programa de viajero frecuente *LifeMiles*, el Banco de Millas benefició en el período 2011 a más de 579 personas de escasos recursos, los cuales fueron trasladados desde sus ciudades de origen a capitales de Colombia, El Salvador, Costa Rica y Guatemala, donde fueron sometidos a intervenciones quirúrgicas y/o tratamientos médicos. El programa hoy en día cuenta con aliados en los diferentes *hubs* donde las compañías integradas operan, convirtiéndose así en un programa de beneficio social para Latinoamérica.

Las compañías integradas, en unión con diferentes organizaciones internacionales, apoyó el traslado de ayudas humanitarias para la población vulnerable de diferentes zonas de la Latinoamérica. En aeronaves del grupo se trasladaron más de 70 toneladas de ayuda, y se movilizó a zonas de emergencia a más de 100 voluntarios, médicos y personal de diferentes organizaciones no gubernamentales.

Los grupos interdisciplinarios de voluntarios, integrados por colaboradores de las diferentes estaciones y oficios, se vinculó con 8 proyectos de asistencia humanitaria en El Salvador, Guatemala, Costa Rica, y Honduras.

Gestión Ambiental

Siguiendo las directrices establecidas en las normas internacionales ISO 14001, ISAGO e IOSA para el cuidado del medio ambiente, en 2011 se adelantó un estudio sobre el sistema de gestión ambiental en los centros de conexiones. Como producto de esto, se trazó un plan corporativo con acciones dirigidas a mitigar el impacto generado en el ambiente por el ruido, la emisión de gases de efecto invernadero y los residuos peligrosos.

De igual forma, se avanzó en la estandarización de los procedimientos de gestión ambiental, tomando como modelo las mejores prácticas de cada región y las iniciativas ambientales con resultados óptimos.

Entre las iniciativas puestas en marcha en 2011 con el fin de mitigar los impactos ambientales generados por la actividad aérea, se cuentan la modernización de equipos que ha venido permitiendo la adopción de tecnología amigable con el entorno y la consolidación de procesos para la producción

limpia, todo lo cual ha implicado un trabajo de culturización en torno a la importancia que tiene el cuidado del hábitat.

Gobierno Corporativo

En marzo de 2011, AviancaTaca Holding S.A. adoptó el Código de Buen Gobierno Corporativo, en el que se definen los parámetros bajo los cuales la organización busca garantizar la transparencia en el desarrollo de sus actividades y fortalecer la protección de los derechos de los accionistas e inversionistas, en el contexto de la Misión, Visión y Valores de la empresa. La aplicación de éste Código se extiende a las compañías filiales y subsidiarias, tanto en Colombia como en el exterior y, en consecuencia, a cualquier actividad donde actúe directa o indirectamente.

De esta manera, los Administradores dieron aplicación a las políticas y procedimientos adoptados para garantizar una gestión íntegra y transparente en sus actuaciones. En seguimiento de estas políticas se reveló de manera oportuna al mercado, tanto los resultados financieros como la información sobre hechos relevantes.

La administración cuenta con los siguientes Comité de apoyo en su gestión:

Comité de Auditoría - Conformado por miembros independientes de la Junta Directiva. Se encarga de supervisar la efectividad de los sistemas de control financiero interno, de control interno y de evaluación de riesgos de la Sociedad y de sus relaciones con sus subordinadas. De igual forma, es responsable de garantizar la integridad de los estados financieros, el cumplimiento de los requisitos legales en materia de las regulaciones del mercado público de valores, la idoneidad e independencia de la Auditoría Externa, de aprobar los procedimientos de auditoría interna y vigilar su cumplimiento.

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.

Comité de Talento Humano y de Compensación - Fue 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.

Los documentos de gobierno corporativo adoptados por la compañía se encuentran disponibles para consulta de los accionistas, inversionistas, clientes, entidades de control y público en general en la página web de la sociedad: Aviancataca.com

6. Situación Jurídica

La compañía ha adoptado políticas que le permiten garantizar el cumplimiento de las normas de propiedad intelectual y protección de derechos de autor del *software* instalado por sus compañías subsidiarias en los países donde operan.

En cumplimiento de las normas legales que rigen su actividad, AviancaTaca Holding S.A. atendió las exigencias que le fueron formuladas por las diferentes entidades de vigilancia y control.

7. Perspectivas

En 2012, el gran reto es poder brindar un servicio de calidad a todos aquellos que eligen las aerolíneas integradas para viajar o transportar sus bienes por las Américas y el mundo. En ese marco, nuestros retos siguen siendo mantener en alto el compromiso de los colaboradores con las tareas a cargo, y con sus aportes continuar consolidando el posicionamiento de la oferta de productos y servicios incluidos en el portafolio de las aerolíneas y unidades de negocio adscritas al grupo.

A lo largo del primer semestre de 2012, los colaboradores de todas las áreas y oficios trabajamos en el desarrollo de los procesos y requisitos para hacer efectivo el ingreso tanto de Avianca como de TACA a *Star Alliance*, la red global más importante en número de vuelos y calidad del servicio, lo cual nos permitirá ofrecer múltiples beneficios a nuestros viajeros alrededor del mundo. En paralelo, seguimos avanzando en la complementariedad de las fortalezas del equipo humano, así como en la adecuación de la infraestructura técnica y operativa de las aerolíneas que conforman el grupo.

De los señores accionistas, atentamente.



Fabio Villegas Ramírez
Presidente Ejecutivo

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

German Efromovich
Isaac Yanovich F.
Juan Guillermo Serna
Federico Golcher V.

José Efromovich
Álvaro Jaramillo Buitrago
Roberto Kriete Ávila
Marco A. Baldocchi Kriete

Alexander Bialer
Ramiro Valencia Cossio
Joaquín A. Palomo D.

Bogotá, Colombia. 30 de Marzo de 2012.