

## Informe de Gestión 2012

### 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 2012 y los resultados obtenidos por la Compañía en los diferentes frentes de inversión.

#### Entorno mundial del mercado<sup>2</sup>

De acuerdo con el reporte de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, IATA, los resultados del año 2012 muestran un incremento de 5.3% en la demanda de pasajeros, registrando una ligera disminución respecto al crecimiento de 5,9% obtenido en 2011, es de destacar que esta cifra está por encima del promedio de crecimiento de los últimos 20 años, el cual se ubica en 5%. De igual forma, la IATA reporta una disminución de 1.5% en el transporte de carga aérea.

A pesar de los altos precios de combustible, se estima que los resultados de la industria aérea del año ascienden a USD\$ 6.7 billones (COP 12.046 billones). Esto, como producto del crecimiento y la alta utilización de las flotas de aeronaves.

El factor de ocupación en aerolíneas de pasajeros (*load factor*) registró un nivel récord de 79.1%. Los mercados emergentes impulsaron el crecimiento de los mercados internacionales en 6.0%, y los domésticos en 4.0%.

El 1.5% de la caída en la demanda de transporte aéreo de carga, marca el segundo año consecutivo de descenso en este frente, tras una contracción del 0.6% en 2011. El factor de ocupación de carga para el año fue de 45.2%.

#### Demanda Internacional de Pasajeros

La demanda internacional de pasajeros creció en 6.0% en 2012, destacándose el crecimiento en los mercados emergentes de Medio Oriente (15.4%), Latinoamérica (8.4%) y África (7.5%).

**Las aerolíneas latinoamericanas**, con el segundo lugar en crecimiento (8.4%), se vieron jalonadas por el aumento en los ingresos y la caída del desempleo en la región, particularmente en Brasil. La capacidad se expandió más lentamente que la demanda (7.5%) y el *load factor* alcanzó el 77.9% en el año.

**Los transportadores europeos** expandieron el tráfico en un 5.3%, muy por debajo del 9.5% de crecimiento del año anterior, generado por los viajes de trayecto largo de las aerolíneas de la zona europea. Por su parte, la capacidad

---

<sup>2</sup> IATA (31 de enero de 2013). *Passenger Demand Grew as Air Cargo Declined in 2012*. Recuperado el 12 de febrero de 2013 desde <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2013-01-31-01.aspx>

aumentó un 3.1% y el *load factor* se ubicó en 80.5%. Gracias a la combinación de la operación con otros beneficios derivados de la consolidación de la industria, las aerolíneas europeas arrojaron resultados financieros más fuertes de lo esperado ante las difíciles condiciones económicas de la región.

**Las aerolíneas norteamericanas** reportaron el menor crecimiento, el cual se ubicó en 1.3%, por debajo del 4.1% reportado en 2011. Los procesos de reestructuración, consolidación y gestión de capacidad, que disminuyó 0.3%, arrojó un factor de ocupación de 82%.

**Las aerolíneas del Medio Oriente** contribuyeron con casi un tercio del crecimiento total del mercado internacional de pasajeros, 15.4%, por arriba del 8.9% registrado en 2011. Esto se logró gracias a un incremento de 12.5% en la capacidad y un *load factor* promedio de 77.4%. Las compañías de la región aumentaron la conectividad de sus centros de operaciones, registrando incrementos significativos tanto en la red (destinos) como en las frecuencias de vuelos a destinos ya servidos.

**Las aerolíneas de Asia Pacífico**, por su parte, registraron un crecimiento en pasajeros de 5.2% en 2012, mejor al 4.0% presentado en 2011 cuando el mercado se vio afectado por el tsunami japonés. Su rendimiento en 2012 estuvo, por tanto, en línea con el promedio global, contribuyendo al crecimiento total de la industria. La expansión de la capacidad de tan sólo un 3.0% en el año, mantuvo el factor de ocupación promedio en 77.5%.

**En África**, las aerolíneas tuvieron un año de sólido crecimiento. De este modo, la expansión económica del continente impulsó la demanda de tráfico en 7,5%, en tanto la capacidad se aumentó en 7,1%, mejorando el *load factor* que se ubicó en 67.1%, aunque fue el más bajo de todas las regiones.

### **El mercado de carga**

En lo referente al transporte de carga aérea, el mercado continuo su descenso por segundo año consecutivo, registrando una caída de 1.5% en 2012, superior a la caída de 2011 que fue de 0.6%. De acuerdo con los analistas, este frente se ha visto afectado por la desaceleración del crecimiento del comercio mundial, así como por un cambio en el modo de transporte de los diferentes tipos de mercancías, que ha impulsado la demanda del transporte marítimo.

No obstante esta contracción en el mercado aéreo de carga, la capacidad de los operadores creció un 0.2% durante el año, y el factor de ocupación se ubicó en 45.2%.

## **Desempeño 2012**

A continuación se presentan los resultados de la gestión adelantada por las Aerolíneas de la Holding para el año 2012. Se destacan anuncios sobre hechos estratégicos, como:

### **Adopción de la marca Avianca como marca comercial única para las Aerolíneas integradas en la Holding.**

Tras rigurosas investigaciones de mercado y análisis adelantados con la asesoría de la reconocida firma mundial de mercadeo *Lippincott*, en octubre de 2012 se anunció la elección de la marca comercial Avianca como marca única para las aerolíneas integradas en AviancaTaca Holding S.A.

La marca comercial Avianca será extensiva a: Aerovías del Continente Americano S.A. (Avianca) y Tampa Cargo S.A., incorporadas en Colombia; Aerolíneas Galápagos Sociedad Anónima (AeroGal) incorporada en Ecuador, y las aerolíneas del llamado Grupo TACA: TACA Internacional Airlines S.A. incorporada en El Salvador, Líneas Aéreas Costarricenses S.A. (Lacsa), incorporada en Costa Rica, Transamerican Airlines S.A. (TACA Perú) incorporada en Perú y Aviateca S.A. compañía incorporada en Guatemala.

### **Excelencia Latina, el espíritu de la nueva Avianca**

La consolidación de las actividades comerciales bajo la marca Avianca, constituye una nueva oportunidad para el logro de los objetivos de la integración, los cuales están encaminados a brindar un servicio seguro, cálido y efectivo a los viajeros de la región y el mundo que día tras día eligen volar en la red de rutas de las aerolíneas integradas de AviancaTaca Holding S.A.

### **Resultados Financieros y Operativos**

Los resultados financieros de AviancaTaca Holding S.A. correspondientes a 2012 reflejan un crecimiento sostenido, producto de la estrategia de expansión y consolidación puesta en marcha por la organización.

Entre enero y diciembre de 2012, Avianca, TACA y sus compañías subsidiarias registraron ingresos operacionales por COP\$7.6 billones, superiores en 8,3% a los ingresos obtenidos en 2011. Esta variación en los ingresos asciende al 10,7% excluyendo los ajustes extraordinarios efectuados en 2011 y 2012. Por su parte, la utilidad operacional del período se ubicó en COP\$506.889 millones.

De este modo, el EBITDAR (utilidades antes de intereses, impuestos, depreciaciones, amortizaciones y pago de renta de aviones) para 2012 fue de COP\$1.3 billones y la utilidad neta ascendió a COP\$ 351.684 millones, un 73,9% superior a la registrada en el mismo periodo de 2011.

**Indicadores operacionales**

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, en consonancia con un aumento del 10,3% en la capacidad en ASK's (Sillas disponibles por kilómetro volado), el tráfico de pasajeros en RPK's (Pasajeros pagos por kilómetro volado) registró un incremento del mismo 10,3%. El factor de ocupación promedio (Load Factor) se ubicó en 79,6%.

**Hechos Relevantes reportados al mercado a lo largo de 2012****Cambio de las normas contables bajo las cuales se hará la presentación de los Estados Financieros de la Compañía a partir del año 2013**

Con el propósito de presentar al mercado inversionista la información financiera bajo estándares internacionales comparables con los de otras compañías de objeto similar, a partir del 1 de enero de 2013 AviancaTaca Holding S.A. deja de utilizar las normas contables colombianas, para preparar sus estados financieros bajo las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, normas aceptadas en la República de Panamá, jurisdicción donde la empresa está constituida.

**Cambio de Metodología Contable**

La Junta Directiva en sesión del día 10 de julio de 2012 autorizó que sus compañías subordinadas Aerovías del Continente Americano S. A. Avianca, Tampa Cargo S.A., Aerolíneas Galápagos Sociedad Anónima (AeroGal) y las aerolíneas del Grupo TACA, efectúen un cambio con efecto al 30 de junio de 2012, en la estimación de sus costos de mantenimiento y la valorización del pasivo por sus programas de viajero frecuente.

El cambio en la estimación de los costos de mantenimiento consiste en pasar de registrar provisiones para cubrir el mantenimiento futuro de los principales componentes de aeronaves, a capitalizar las reparaciones - de acuerdo con la experiencia y las prácticas de la industria - en el momento en que se realicen y así efectuar amortizaciones mensuales en función al uso que se da a dichos componentes.

Por otra parte, los costos de reparaciones mayores en que deba incurrirse al momento de devolver aeronaves arrendadas, se comenzarán a provisionar desde el momento en que surge la obligación contractual de devolver las aeronaves en las condiciones acordadas, en función al uso de sus componentes.

El cambio a realizar respecto del pasivo por el programa de viajero frecuente, consiste en pasar de estimar el pasivo basado en costos variables por milla, a estimar el valor de las millas de acuerdo con modelos de la industria aérea y prácticas contables internacionales, que se basan en el precio justo de mercado de una milla.

### **Plan de Incentivos**

La Junta Directiva de la compañía en sesión extraordinaria llevada a cabo el día 27 de enero de 2012 autorizó implementar un Plan de Incentivos (pago de bonificaciones extraordinarias o Bonificaciones), asociados al comportamiento del precio de las acciones preferenciales de la compañía, que se negocian en la Bolsa de Valores de Colombia, plan de beneficios que cobijará como Beneficiarios Iniciales, a los miembros de la Junta Directiva de la compañía y empleados del nivel ejecutivo hasta el nivel de Directores de División vinculados al 31 de Diciembre de 2011 y como Beneficiarios Adicionales a ciertos directivos vinculados con posterioridad.

Este plan de beneficios sustituye el programa de opciones sobre las acciones preferenciales que había sido informado al mercado en el Prospecto de colocación de las acciones y como información relevante el día 24 de junio de 2011 el cual no se llevará a cabo. A diferencia de la estructura inicialmente aprobada, este esquema no conlleva emisión de acciones.

El plan tendrá una vigencia de cinco años a partir de su fecha de implementación.

### **Simplificación de la Estructura Corporativa**

La Junta Directiva de AviancaTaca Holding S.A. en sesión llevada a cabo el día 10 de julio de 2012, autorizó poner en ejecución un proyecto de simplificación de su estructura corporativa, a través de la reorganización societaria de varias de sus compañías subsidiarias domiciliadas en distintas jurisdicciones. Esta reorganización societaria incluye operaciones de re-domiciliación y/o fusión, y/o transformación y/o liquidación.

La ejecución del proyecto tomará dos años y será adelantado por etapas, de acuerdo con los análisis de conveniencia y viabilidad que se realicen con los asesores legales en los países de incorporación de cada una de las compañías.

El objetivo de esta iniciativa es simplificar la estructura para reducir complejidad y lograr una mayor eficiencia corporativa. Esta reorganización no tiene, por tanto, un impacto económico, ni cambios significativos en la situación de control que ejerce AviancaTaca Holding S.A. sobre sus subsidiarias.

Las compañías incluidas en el proyecto de simplificación de la estructura, se listan a continuación:

<b>País</b>	<b>Sociedad</b>
Ecuador	Admistra S.A.
Colombia	Aerocash S.A.
Costa Rica	Aeroser S.A.
Bahamas	<i>Airlease One Ltd.</i>
Bahamas	<i>Airlease Nine Ltd.</i>
Panamá	<i>Airload S.A.</i>

Costa Rica	ARM Trescientos Veinte S.A.
Panamá	<i>AVSA Properties Inc.</i>
EEUU	<i>Cargo Development Inc.</i>
Costa Rica	Consultora Baktel S.A.
Puerto Rico	Costa Rica Overseas Inc.
Ecuador	Despachos Aéreos Rápidos Istarú S.A. (DARISA)
Ecuador	Deveze S.A.

### **Inversiones en otras Sociedades**

Con fecha 3 de julio de 2012 AviancaTaca Holding S.A. suscribió con Aerovías del Continente Americano S.A. (Avianca) como Vendedor, un acuerdo de compra de 160.000.000 acciones de la compañía ecuatoriana Aerolíneas Galápagos Sociedad Anónima (AeroGal), acciones que representan el 80% de las acciones en circulación de la compañía ecuatoriana, que pasará a ser una compañía subsidiaria directa suya con una inversión igual al 99.62% del total de las acciones en circulación de dicha sociedad.

El valor de esta negociación no representa para AviancaTaca Holding S.A. adquirir una inversión que represente más del 5% del grupo del Activo "Inversiones".

La operación se hizo al valor contable de la inversión que tiene registrada Avianca con corte 31 de mayo de 2012, correspondiente a USD 5.780.622 que equivale a COP 11.195 millones. El pago por parte del comprador se realizará en los 30 días siguientes a la fecha de la transacción.

Respecto del Grupo del activo "inversiones", éste representa el 1.4% en Avianca y 1.1% en AviancaTaca Holding S.A.

Como resultado de esta operación AviancaTaca Holding S.A. quedó con el 99,62% de participación en la aerolínea ecuatoriana.

### **Resultados de la línea de inversión en aerolíneas de pasajeros**

AviancaTaca Holding S.A. posee inversiones directas y/o indirectas en Aerovías del Continente Americano S.A. (Avianca), Aerolíneas Galápagos Sociedad Anónima (AeroGal), así como las aerolíneas del denominado grupo TACA: TACA International Airlines S.A., Líneas Aéreas Costarricenses S.A. (Lacsa), TransAmerican Airlines S.A. (TACA Perú), Aviateca S.A. y Servicios Aéreos Nacionales S.A. (Sansa), las cuales están enfocadas esencialmente en el transporte de pasajeros.

Se destaca la incorporación a las Aerolíneas de pasajeros de la Holding, de 17 nuevas aeronaves Airbus. Con estos equipos, la Organización continúa avanzando en el proceso de homologación de estándares para el mantenimiento, la operación y el servicio al cliente.

En forma paralela al proceso de modernización de flota, se destinaron importantes recursos al desarrollo de la estrategia de atención a pasajeros. De este modo, se cristalizó:

- La apertura de 14 nuevas rutas, cuya operación complementa la red de conexiones al interior de América Latina. Entre ellas 5 nuevas rutas al interior de Colombia y 2 nuevas rutas al interior de Perú, así como 5 nuevas rutas de Colombia a Perú, Brasil, Cuba y El Salvador, y desde éste último país a México y Ecuador.
- El cumplimiento de los requerimientos para el ingreso oficial a la alianza de las estrellas, *Star Alliance*, de las aerolíneas Avianca y TACA, el cual se hizo efectivo en el mes de junio.
- La homologación de procesos estratégicos para la atención, como en efecto son: los sistemas para 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.

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.

En línea con el proceso de mejora continua, TACA fue distinguida por cuarto año consecutivo por Skytrax como "Mejor Aerolínea de Centroamérica y el Caribe", así como por su "Excelencia en el Servicio".

Avianca, por su parte, fue finalista en las categorías de 'Mejor Publicación a Bordo', 'Mejor Experiencia de Entretenimiento a Bordo' y 'Mejor en la Región Américas' (que también incluyó a TACA), en el marco de los *Passenger Choice Awards*, que contabiliza la votación de más de 18 millones de viajeros de los cinco continentes.

Más adelante, *avianca.com* fue reconocido con el *E-commerce Awards* como el mejor sitio de internet, y ambas aerolíneas fueron galardonadas con el premio Iberoamericano a la "Mejor Atención al Cliente en Redes Sociales 2012" por la calidad de sus servicios a la comunidad virtual.

Al cierre del año, los viajeros de negocios encuestados por la revista *Business Traveler*, dieron a conocer sus preferencias de acuerdo con sus experiencias de viaje alrededor del mundo, eligiendo a Avianca como la mejor Aerolínea de América Latina. En ese marco, destacaron los esfuerzos adelantados por la empresa para ponerse a la cabeza en materia de rutas, proximidad, incorporación de tecnologías y nuevas categorías de servicios para satisfacer a los clientes más exigentes.

### **Renovación de flota**

Durante 2012 se avanzó de manera categórica en el proceso de modernización de flota, logrando la incorporación de 17 nuevas aeronaves.

A la flota Avianca ingresaron tres aviones Airbus A320's, dos A319's y un A330's. TACA Airlines se incorporaron cuatro CESSNAs, cuatro Airbus A320's, dos A319's y un A330. Con este A330 se marcó el inicio de operaciones con aviones de cabina ancha en TACA Perú, lo cual demuestra el compromiso de la Holding con la expansión de sus servicios desde el centro de conexiones en Lima.

En paralelo, y siguiendo con la estrategia de optimización de recursos y adecuación de la oferta, se transfirió un A320 de AeroGal a la flota Avianca.

A finales del período, la Junta Directiva de AviancaTaca Holding S.A. aprobó el proyecto encaminado a lograr la modernización de la flota Turbo Hélice destinada a la operación regional. De este modo, la compañía anunció la compra en firme de 15 aviones ATR72-600, así como los derechos de adquisición por 15 aeronaves adicionales del mismo tipo, las cuales remplazarán la flota Fokker F50 de Avianca y la flota de ATR's 42-300 de TACA. Los ATR72-600 de última generación, tienen capacidad de 68 plazas y brindan eficiencias significativas que se derivan tanto de la reducción en el consumo de combustible como de los costos de mantenimiento.

A diciembre de 2012, las Aerolíneas cuentan con 147 aeronaves para el transporte de pasajeros, los cuales pertenecen a las familias: Fokker 50, Cessna, ATR42, Embraer, y Airbus. La flota está entonces conformada de la siguiente manera:

<b>Flota de las Aerolíneas de Pasajeros</b>		
<b>Aeronaves</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Aerolínea</b>
Fokker 50	10	Avianca
CESSNA	13	TACA
ATR 42	8	TACA
Embraer 190	12	TACA
Airbus A318	10	Avianca
Airbus A319	6	AeroGal



	12	Avianca
	11	TACA
Airbus A320	2	AeroGal
	29	Avianca
	20	TACA
Airbus A321	5	TACA
Airbus A330	8	Avianca
	1	TACA
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	

### Seguridad – Nuestro Compromiso

Siguiendo la estrategia corporativa, las Aerolíneas continuaron con el plan de implementación del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional de acuerdo a los estándares de OACI. En ese marco, se implementó el 100% de las tres primeras fases de cuatro del *Safety Management System* (SMS – Sistema de Manejo de Seguridad) en las aerolíneas que conforman la Holding. Esto incluyó la definición y promoción de la política y los objetivos de seguridad, los parámetros para la gestión del riesgo, las garantías de la seguridad y la consolidación de una cultura para la preservación de los bienes y las personas.

Otros logros en este frente fueron:

- El incremento de un 78%, en los reportes de seguridad realizados por los colaboradores, la mayoría de los cuales corresponden a reportes proactivos de riesgos potenciales. De esta manera, la compañía avanza en cultura de prevención y se anota un récord histórico que suma cerca de 3.500 reportes/año.
- La documentación e implementación de los procedimientos para la adecuada identificación de peligros y gestión del riesgo, entre ellos:
  - o Programa *Flight Data Análisis* (FDA – Análisis de Información de Vuelo): se continuó con el monitoreo a las aproximaciones desestabilizadas, las cuales presentan una tendencia a la baja, aún en medio del incremento de las operaciones de las aerolíneas.
  - o Auditorías de Seguridad Operacional: se cumplió al 100% el cronograma de auditorías, destacándose la actualización de los procedimientos enfocados en el cumplimiento de los estándares de seguridad operacional.
  - o Análisis de riesgos Operacionales: Se analizaron diversos proyectos e iniciativas con impacto en las operaciones, implementando oportunamente los debidos controles.
  - o Inspecciones Aeroportuarias: Se desarrollaron 12 inspecciones aeroportuarias con el fin de identificar y gestionar ante las autoridades aquellas condiciones de riesgo para la operación.
  - o Se definió la metodología para la medición y seguimiento de los Objetivos de Seguridad a través del tablero de control del riesgo operacional.

- o Se establecieron canales de comunicación con todos los niveles de la organización, con miras a identificar y gestionar peligros y riesgos operacionales.
- o Se desarrollaron programas de entrenamientos iniciales y recurrentes del SMS para todo el personal de la organización.

### **Aprendizaje, Desarrollo, Lealtad y Compromiso de los Colaboradores**

En 2012 la Compañía intensificó los planes y programas encaminados al desarrollo integral de los colaboradores, buscando con ello fomentar un clima laboral óptimo y favorable a la cultura de excelencia en la que estamos empeñados.

En línea con las necesidades de los diferentes colectivos internos, la tarea en este frente se adelantó por regiones, así: Norte América; Centro América y el Caribe; Colombia y Europa; y Sur América (excepto Colombia). Así, los más de 18,000 colaboradores ubicados en 25 países fueron convocados a lo largo del año para tomar parte en iniciativas de bienestar, formación y desempeño, entre otros.

- **Bienestar:** Buscando mantener un espíritu de camaradería que facilite la atención de tareas complejas e interdisciplinarias, la compañía se hizo presente con reconocimientos por desempeño laboral, vivencia de los valores corporativos y logros, así como en las celebraciones de cumpleaños, fechas especiales y Navidad. De igual forma, y con el fin de incentivar el equilibrio entre vida laboral y vida personal, se impulsó la participación de los diversos grupos de colaboradores en los torneos deportivos, ferias, recargas motivacionales, programas de recreación, semana artística, entre otros.
- **Capacitaciones:** Atendiendo las necesidades de capacitación detectadas en el diagnóstico corporativo y buscando mejorar las habilidades técnicas y personales, se impartieron talleres especiales y se adelantaron actividades de integración de los equipos de trabajo, en los que tomaron parte más de 4,000 colaboradores de todas las áreas y oficios.
- **Great Place to Work (GPTW – Gran Lugar para Trabajar):** Continuando con el trabajo en este aspecto, se establecieron los planes de desarrollo y seguimiento correspondientes, con el fin de mejorar el ambiente en áreas críticas. Gracias a ello, la participación de los colaboradores en la encuesta 2012 se ubicó en 91.2%, obteniendo un avance de 13,3% hacia la meta propuesta en materia de excelencia.
- **Evaluación del Desempeño y Desarrollo (EDD):** Se implementaron dos fases de Evaluación de Desempeño. En la primera se evaluó a colaboradores en general (no directivos) con una metodología 360° a través de la revisión de cinco competencias. Asimismo, se implementó la Fase III diseñada para colaboradores en nivel gerencial/directivo, a quienes se evaluó a través de nueve competencias. Se logró la participación de 15,717 colaboradores en las EDD representando una participación de 86% de la Compañía.
- **Calidad:** En 2012 la Organización avanzó en la implementación de la norma ISO 9001:2008 encaminada a asegurar la calidad de los procesos organizacionales. En este contexto, la vicepresidencia de Talento Humano estandarizó y documentó los procedimientos para la gestión de los colaboradores, certificando

el 44% de éstos. Se espera que esto redunde en el mejoramiento de los indicadores de servicio internos.

### **Las Aerolíneas integradas mejoran su posición en los mercados**

Dicho crecimiento en los ingresos estuvo en línea con las mayores opciones de conectividad y cobertura ofrecidas por la Compañía en 2012. En el período, el número de sillas registro un importante incremento producto de la apertura de nuevas rutas de Bogotá a Brasilia y a La Habana; de San Salvador a Cali y Quito, desde Lima a Cali y Medellín; y desde San José de Costa Rica a Monterrey. 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 estos 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 23'092.533 pasajeros en el período enero-diciembre de 2012, equivalente a un incremento del 12.9% frente a 2011, cuando se transportaron 20'454,924 pasajeros. Los ASK's ascendieron a 36.545 millones de enero a diciembre de 2012, con un aumento del 10.3% frente al año anterior, para un *Load Factor* promedio de 79.6%.

### **Mercado internacional**

En 2012 las Aerolíneas de pasajeros integradas bajo la Holding movilizaron 9'837,031 pasajeros en su red internacional, lo que representa un incremento del 6.1% frente al mismo período del año anterior. La capacidad, medida en ASK's, tuvo un crecimiento del 7.9%. No obstante, la presencia de nuevos competidores en varias rutas al exterior generó la disminución de 1.67 puntos de participación, alcanzando una participación de mercado internacional del 36.11%. En 2012 la participación consolidada en el segmento internacional fue del 34.44%.

### **Mercados domésticos (Colombia, Perú y Ecuador)**

De enero a diciembre de 2012, el total de viajeros en rutas al interior de Colombia, Perú y Ecuador ascendió a 13'255.502, registrando un incremento del 18.5% frente al número de pasajeros transportados en dichos mercados en 2011. En Colombia, el número de viajeros en rutas internas ascendió a 11'300.415 en 2012, registrando un incremento del 18.15% frente a 2011, cuando la cifra fue de 9'564,532 pasajeros. Como consecuencia de estos resultados, se registró un crecimiento de 1.82 puntos de participación en el mercado doméstico colombiano.

Por su parte, en el mercado doméstico peruano se registró un incremento del 74.9% en el número de pasajeros movilizados origen-destino, para un total de 993.755 pasajeros en 2012 vs 539.949 pasajeros transportados al interior del país Inca en 2011. Este resultado estuvo impulsado por el incremento en la capacidad en la ruta Lima-Cusco, los nuevos vuelos entre Cusco y Puerto Maldonado y entre Arequipa y Cusco.

Tras la consolidación de las rutas de la compañía en los mercados domésticos de Perú, Colombia y Ecuador, la participación en los *home markets* se mantiene en una cifra similar a la alcanzada en 2011, ubicándose en el 67%.

### 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 5.100 vuelos por semana hacia más de 100 destinos en 25 países. La oferta de conexiones a puntos en 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)

#### **Ampliación de Frecuencias en Mercados Domésticos**

<b>Colombia</b>		<b>Perú</b>	
Barranquilla-Medellín	6 Frecuencias	Cusco - Lima	10 Frecuencias
Bogotá-Bucaramanga	7 Frecuencias		
Bogotá- Cartagena	5 Frecuencias		
Bogotá-Cúcuta	7 Frecuencias		
Bogotá-Medellín	19 Frecuencias		
Bogotá-Santa Marta	7 Frecuencias		
Cali-Medellín	12 Frecuencias		
Cartagena-Medellín	28 Frecuencias		
Medellín-Santa Marta	2 Frecuencias		

#### **Incursión de Nuevos Servicios en Mercados Domésticos**

<b>Colombia</b>		<b>Perú</b>	
Barranquilla-Cali	10 Frecuencias	Arequipa-Cusco	4 Frecuencias
Bogotá- Yopal	14 Frecuencias	Cusco-Puerto Maldonado	7 Frecuencias
Bogotá-Florencia	7 Frecuencias		
Cali-Cartagena	10 Frecuencias		
Medellín-Cúcuta	12 Frecuencias		

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

#### **Ampliación de Frecuencias en Mercados Internacionales**

Asunción, Paraguay - Lima, Perú	2 Frecuencias	Bogotá, Colombia - Sao Paulo, Brasil	3 Frecuencias
Bogotá, Colombia - La Paz, Bolivia	2 Frecuencias	Cali, Colombia - Guayaquil, Ecuador	3 Frecuencias
Bogotá, Colombia - Lima,	1	Caracas, Venezuela -	3

Perú	Frecuencias	Lima, Perú	Frecuencias
Bogotá, Colombia - Madrid, España	3 Frecuencias	Dallas, EEUU - San Salvador, El Salvador	4 Frecuencias
Bogotá, Colombia - Miami, EEUU	7 Frecuencias	Lima, Perú - Montevideo, Uruguay	2 Frecuencias
Bogotá, Colombia - New York, EEUU	1 Frecuencias	Lima, Perú - Quito, Ecuador	1 Frecuencias
Bogotá, Colombia - Orlando, EEUU	3 Frecuencias	Lima, Perú - Viruviru, Bolivia	3 Frecuencias
Bogotá, Colombia - Punta Cana, Republica Dominicana	1 Frecuencias	Medellín, Colombia - Panamá, Panamá	4 Frecuencias
Bogotá, Colombia - Río de Janeiro, Brasil	2 Frecuencias	Orlando, EEUU - San Salvador, El Salvador	1 Frecuencias
Bogotá, Colombia - San Salvador, El Salvador	4 Frecuencias	San Salvador, El Salvador - Toronto, Canadá	4 Frecuencias
Bogotá, Colombia - Santo Domingo, Republica Dominicana	1 Frecuencias		

#### ***Incurción de Nuevos Servicios en Rutas Internacionales***

Bogotá, Colombia - Brasilia, Brasil	4 Frecuencias	Lima, Perú - Medellín, Colombia	3 Frecuencias
Bogotá, Colombia - La Habana, Cuba	3 Frecuencias	Monterrey, México - San Jose, Costa Rica	3 Frecuencias
Cali, Colombia - Lima, Perú	3 Frecuencias	Quito, Ecuador - San Salvador, El Salvador	3 Frecuencias
Cali, Colombia - San Salvador, El Salvador	3 Frecuencias		

#### **Centros de Conexiones**

En 2012 se continuó con la consolidación de los cuatro centros de conexiones de las Aerolíneas de pasajeros de la Holding 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 hacia España.

#### **Bogotá, Colombia**

La operación a través del Centro de Conexiones en Bogotá sumó 2.672 salidas semanales a 22 ciudades en Colombia, 5 en Norteamérica, 11 en Suramérica, 8 en Centroamérica, México y el Caribe y 2 en Europa, conectando así diariamente a cientos de viajeros nacionales e internacionales con diferentes destinos en estas regiones.

**San Salvador, El Salvador**

A través del Centro de Conexiones en San Salvador se operaron 548 salidas semanales desde y hacia 9 destinos en Norteamérica, 5 en Suramérica, 13 en México, Centroamérica y el Caribe.

**San José, Costa Rica**

A través de 238 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 550 salidas semanales a 16 puntos en Suramérica, 5 en México, Centroamérica y El Caribe, 1 en Norte América y 9 destinos al interior de país suramericano.

**Alianzas y códigos compartidos**

En 2012 las Aerolíneas de pasajeros del grupo continuaron con su operación a través de los acuerdos de código compartido vigentes con once aerolíneas internacionales, ofreciendo así una amplia cobertura en países más allá de Latinoamérica. De este modo, la Organización ofrece enlaces a Estados Unidos y Canadá, servidos por *United Airlines*, *US Airways* y *Air Canada*; a México, con *Aeroméxico*; al Caribe, en vuelos de *Cubana de Aviación*; a otros puntos de Suramérica, con *Satena*, *Sky Airlines*, *OceanAir* (Avianca Brasil) y *AeroGal*; y a Europa, con *Lufthansa* e *Iberia*.

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

**Ingreso a *Star Alliance***

El 21 de junio de 2012 se cristaliza el ingreso de Avianca y TACA 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.

De este modo, tras dos años de trabajo en la homologación de los procesos y la adopción de los más altos estándares de operación y servicio, Avianca y TACA Airlines ofrecen a sus viajeros la posibilidad de acceder a esta red mundial, que reúne a 27 aerolíneas de talla internacional y que juntas operan más de 4.200 aeronaves de última generación, con las cuales sirven 21.900 vuelos diarios a 1.329 aeropuertos en 194 países.

Con esto, las aerolíneas, Avianca y TACA Airlines, se inscriben en lo que podría llamarse el gran club mundial de la aviación comercial, permitiendo que los viajeros

disfruten de una mayor facilidad en sus procesos de viaje, mientras gozan de muchos más beneficios y atenciones en sus viajes alrededor del globo, los cuales, a su vez, se derivan de la utilización de un sistema de reservas en línea para los pasajeros de todas las aerolíneas socias de *Star Alliance*, así como de la adopción de un proceso de *check-in* conjunto, mediante el cual es posible adelantar en una terminal- kiosko el autochequeo para viajar en trayectos de varias aerolíneas. De igual manera, el manejo de equipajes se adelanta bajo procedimientos centralizados, de modo que el viajero tiene un punto único de contacto, independiente de cuantos recorridos y trayectos se hagan en las aerolíneas de *Star Alliance*.

Como producto de todo esto, los viajeros frecuentes *LifeMiles* de Avianca y TACA Airlines tienen acceso a toda la red de vuelos de la Alianza de las Estrellas y con ello a más de 1000 salones VIP, pudiendo, 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**

Durante 2012, Aerolíneas Galápagos Sociedad Anónima (AeroGal) continuó con el plan de optimización y transformación de las aéreas operativas, comercial y de planeación con el propósito de estandarizar los procesos, expandir y controlar de manera sistemática el negocio y aumentar los ingresos totales de la compañía. Dichas transformaciones han requerido del apoyo conjunto de diversas áreas, la optimización de esfuerzos y una planeación estratégica que se ha traducido gradualmente en un mejor control del mercado, de la operación y de la administración de la aerolínea en general.

Como resultado de la evaluación del mercado y de los distintos cambios que se registraron en la aerolínea durante el año, se desarrollaron e implementaron planes estratégicos que permitieron:

- Optimización de las operaciones de AeroGal: Debido a su baja rentabilidad, se cancelaron algunos vuelos domésticos, así como el vuelo Guayaquil- Nueva York-Guayaquil. Como consecuencia de estas acciones, se retiraron dos aeronaves, generando ahorros en los costos fijos.
- Definición de planes de reducción de costos: Para contrarrestar el impacto por la pérdida de subsidio de combustible, AeroGal emprende un plan pro costo-eficiencia que tuvo como resultados la reducción de USD\$ 36.4 millones (COP 65.436 millones) en costos entre abril y septiembre de 2012, USD\$ 13.4 millones (COP 24.089 millones) mediante el plan de reducción en costos fijos y USD\$ 23 millones (COP 41.347 millones) con la recomposición de flota y cambios estructurales en la compañía. De las 90 iniciativas de ahorros en costos fijos, 60 están finalizadas, registrando un ahorro de USD\$ 8.7 millones (COP 15,640 millones), y 25 más permiten proyectar un ahorro de USD\$4.9 millones (COP 8,809 millones). El ahorro total proyectado a materializar en costos fijos es de USD\$13.85 millones (COP 24,898 millones).
- Desarrollo de planes para la expansión de las operaciones internacionales: Se espera que la operación, en código compartido con Avianca, en las rutas Bogotá-

Guayaquil y Cali-Guayaquil represente en 2013 una rentabilidad de más de USD\$ 4 millones (COP 7,191 millones).

- Definición de nuevas frecuencias en las rutas: Durante 2012 se firmó contrato con cuatro operadores para los vuelos Quito-Coca y Coca-Quito, y se iniciaron las negociaciones con el operador Repsol, que concluyeron con la firma del contrato a inicios de 2013, estimando obtener ingresos de USD\$30.000 semanales (COP 53.9 millones). Estos operadores y cuentas corporativas consolidan la demanda de 2013 y generarán USD\$1.4 millones (COP 2,516 millones) en ingresos, logrando una rentabilidad marginal positiva en el vuelo.

Otros proyectos ejecutados en 2012 en AeroGal incluyeron la gestión de permisos para operación No Regular, el incremento de frecuencias semanales en la ruta Guayaquil-Cali, el traslado de la operación al nuevo aeropuerto de Quito y la tercerización del call center, entre otros.

### **TACA Regional**

La mayoría de acciones realizadas durante el año fueron el resultado de la consultoría iniciada en 2011 y cuyos objetivos estaban encaminados a definir la estrategia de TACA Regional a largo plazo. Se definió como estrategia clave que para el desarrollo del negocio en Centroamérica, sería necesario el traspaso de la administración de Optimización de Ingresos de la operación doméstica hacia la de las Aerolíneas de pasajeros, atendiendo así, los objetivos dirigidos a desarrollar una red de servicios integral y con oportunidad de potenciar el mercado doméstico con mejores conexiones internacionales.

Entre los principales logros, se cuentan:

- Aviateca: Debido a que un 80% de la operación corresponde a acuerdos de *Wet/leases* para TACA, dentro de Aviateca no fue necesario realizar mayores cambios en los procesos, sin embargo, como iniciativa clave se entregó la tarea de itinerarios, payload, venta de grupos, cotización y coordinación de charters a las áreas encargadas de estos temas en la operación *Mainline*. Se rediseñaron los servicios especiales con miras a incentivar el mercado local, apoyar las cuentas-socias de la Aerolínea, desarrollar productos más competitivos y atraer nuevos clientes a través de los diferentes canales de venta, entre otros.
- Isleña: Como parte de la nueva estrategia, a partir de septiembre de 2012 se efectuaron cambios en la planificación de la red de rutas para mejorar la estructura de costos de la Aerolínea. Dichos ajustes implicaron la salida de un avión Caravan y la reducción de las líneas de vuelo menos rentables, a las cuales se les asignó equipos ATR's. Adicionalmente, se canceló la operación en la ruta Roatán-La Ceiba. Dicha iniciativa conllevó la eliminación completa del puente Tegucigalpa-La Ceiba-Roatán y el cierre de esta estación. En cuanto a temas de precio/producto, a partir de diciembre se implementó una tarifa diferenciada para extranjeros y nacionales, dejando la tarifa más baja únicamente para nacionales y residentes, y restringiendo la compra de extranjeros, a fin de generar un ingreso incremental para capturar el excedente. Se estimó un ingreso incremental de USD \$175.000 (COP 314.6



millones) para 2013 como resultado de esta iniciativa, con un incremento del 6% en la tarifa promedio de extranjeros.

- Sansa: Se continuó con la estrategia de participación en los GDS (*Global Distribution Systems*), principalmente en Estados Unidos y Canadá, permitiendo el aumento de ventas por medio de este canal, pasando de USD \$34.000 (COP 61.1 millones) en 2011 a USD \$290.000 (COP 521.3 millones) en 2012 y, a su vez, generando un aumento de pasajeros de 6%.  
A partir de un análisis histórico de los niveles de ocupación y la anticipación de compra por destino, se logró establecer una política de cancelación de vuelos sin que esto implicara una pérdida en la participación de mercado, optimizando así la utilización de las aeronaves y la minimización de los costos. En Diciembre de 2012 se inició la operación del vuelo desde San Jose hacia y desde la Fortuna en Costa Rica y se espera para 2013 un ingreso de USD \$77.000 (COP 138.4 millones) por este concepto.

Durante 2012 se inició la actualización periódica del *chárter pricer*, que brinda el control de los costos reales luego de cada operación, y el establecimiento de un procedimiento mensual con el fin de garantizar que los ingresos correspondientes a chárter sean registrados correctamente. Los principales logros se traducen en una mejora en el registro de ingresos complementarios, así como el pago anticipado de las operaciones chárter contratadas.

El área de mantenimiento encargada de las aerolíneas regionales llevó a cabo iniciativas que permitieron una mejor administración de los recursos, una operación óptima, así como el desarrollo de las acciones preventivas y correctivas de manera más eficiente. Entre éstas se destaca el Proyecto *Clean Room*, un cuarto de ambiente controlado para realizar trabajos de reparaciones menores de superficies de vuelo, que fue materializado en Guatemala con el propósito de obtener importantes ahorros en reparaciones de componentes para la empresa, y la limpieza de las flotas de Isleña y Aviateca.

De igual manera se desarrollaron iniciativas de ahorro de combustible en el último trimestre del año al estandarizar las políticas de combustible de contingencia y combustible del holding. Como resultado, se disminuyó en un 10% el combustible a bordo y, por ende, se mejoró la capacidad de *payload*.

En 2012 la compañía anunció su decisión de renovar su flota TurboProp, para lo cual incorporará modelos ATR72-600, que permitirán ofrecer un mayor número de sillas, así como mayor capacidad de equipaje y carga en las rutas al interior de Colombia y Centroamérica.



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

### Carga

A continuación se presentan los resultados del transporte de carga:

#### - Resultados Económicos de la Operación:

- o En 2012 Tampa Cargo registró un crecimiento en los ingresos operacionales netos de un 6,6%, pasando de COP 469.529 mil millones en 2011 a COP 500.454 mil millones.
- o Los costos de operación, por su parte, aumentaron de COP 367,3 millones en 2011 a COP 401,5 millones en 2012, lo que representa un 9,3% adicional. Este incremento es producto de una mayor operación, asociada al incremento en los ingresos y a las alzas en los costos de combustible.
- o El margen bruto presentó un decrecimiento en 3,2% pasando de COP 102 millones en 2011 a COP 98.8 millones en 2012. Los gastos operacionales de administración y ventas registraron una disminución del 9% y el 14%, respectivamente.
- o Al final del ejercicio, se reportó una utilidad operacional de COP 8.894 millones en contraposición a los COP 48 millones del año 2011 reportados como pérdida operacional.
- o En términos de *EBITDA* -Utilidad Operacional antes de Intereses, Depreciaciones, Amortizaciones e Impuestos-, el resultado de 2012 fue de COP 12.5 mil millones, en comparación con 2011 que cerró en COP 2.5 millones.
- o El patrimonio se mantiene positivo con COP 68.2 mil millones. El estado de liquidez de la Compañía presenta una disminución en comparación con el resultado obtenido al cierre de 2011. Lo anterior, es producto de un aumento de cuentas por pagar a partes relacionadas principalmente.

#### - Estrategias de Mercado: Durante 2012 Tampa Cargo implementó varias iniciativas tendientes a asegurar la sustentabilidad y rentabilidad de la Compañía a largo plazo. Se destacan los siguientes resultados:

- o Incorporación del Airbus A330-200F: En línea con la estrategia de modernización y fortalecimiento de la oferta de carga, Avianca en su calidad de matriz de Tampa Cargo S.A., firmó una orden en 2011 para la incorporación de cuatro aeronaves cargueras Airbus A330-200 Freighter, con capacidad de hasta 68 toneladas y un alcance de hasta 4.000 millas náuticas, que se comenzaron a incorporar en diciembre de 2012. Estas aeronaves representan la alternativa ideal para movilizar carga de diferentes tipos y grandes dimensiones.
- o Ampliación de bodegas, hangar e infraestructura terrestre: En 2012 se continuó con el proceso de ampliación de las bodegas, hangares e infraestructura de la compañía en Rionegro y Bogotá, Colombia, cuyos trabajos se habían iniciado en 2011. De igual forma, en mayo se centralizó la operación de carga en Perú, ahora reunida en las

instalaciones de Lima Cargo City. Las instalaciones cuentan con tecnología de punta en sistema de inventarios, monitoreo en tiempo real y sistemas de seguridad con 162 cámaras de alta definición y equipos de rayos X, cuadruplicando su capacidad.

- Innovación y productos: En 2012, el área comercial de Tampa Cargo realizó mejoras en los productos especiales, incrementando las ventas que pasaron de una participación del 11% en 2011 a una participación del 13% en 2012 en el total del grupo. Este aumento en las ventas se vio reflejado en los ingresos y en el total de kilos movilizados. Para 2012, los productos clasificados como 'Mercancías Peligrosas' tuvieron un crecimiento del 91%, *MustGo* de un 35%, Carga Premium de un 28%, Animales Vivos en un 25% y Valores en un 14%. El transporte de *Courier* registró un descenso de 7%.

- **Red de Rutas:**

- 2012 fue un año marcado por el crecimiento y la consolidación en los mercados de Tampa Cargo, lo cual ambientó la incorporación del A330-200F y el respectivo incremento en capacidad que esta renovación de flota representa.
- Como parte del plan estratégico de la empresa, y apalancados en la diversificación de rutas de cargueros y pasajeros, se consolidó la presencia en el mercado brasilero. En octubre, se modificó la operación a Centroamérica, lo que permitió aumentar la presencia en rutas desde allí hacia los Estados Unidos, y viceversa, focalizando el crecimiento en Guatemala y San José de Costa Rica.
- En desarrollo de la estrategia de crecimiento y de fortalecimiento de sinergias entre la red de pasajeros y carga, se logró un incremento del 35% en la carga que circula entre las dos redes.

La flota del transporte de carga a final de 2012 queda compuesta de la siguiente manera:

<b>Transporte de Carga</b>		
<b>Aeronaves</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Aerolínea</b>
Boeing B767-200F	4	Tampa Cargo
Boeing B767-300F	1	Tampa Cargo
Airbus A330-200F	1	Tampa Cargo
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	

**Deprisa**

En 2012 Deprisa se concentró en la consolidación de proyectos que permitieran fortalecer su competitividad en el mercado. La unidad de negocios de mensajería adscrita a Avianca, dio un nuevo impulso a sus esfuerzos comerciales, así como al mejoramiento del servicio y la gestión de los procesos, lo que le permitió obtener resultados financieros positivos al cierre del año.

Su nuevo *hub* de operaciones en Bogotá es uno de los hechos más significativos de la empresa en el período, con una inversión cercana a los COP \$8.000 millones. Este espacio cuenta con 3.900 metros cuadrados de bodega, 19 muelles de admisión y un sistema semi-automatizado para el procesamiento de envíos. Como parte de este proyecto, y en línea con sus objetivos estratégicos, se implementó el primer sistema de bandas transportadoras instaladas en el centro de operaciones en Bogotá, un elemento primordial para alcanzar la competitividad de Deprisa su actividad comercial.

En paralelo, y con el objetivo de mejorar la productividad y fortalecer la calidad de sus servicios, Deprisa inició el proceso de modernización de la infraestructura en las estaciones de Bogotá, Santa Marta, Pasto y Manizales. Como producto de esto, se registraron mejoras en los tiempos de conexión, los procesos de clasificación/despacho y capacidad de almacenamiento.

La unidad de negocios también implementó un nuevo sistema de información, que le ha permitido fortalecer sus procesos de venta, optimizar sus recursos y modernizar su sistema logístico, al tiempo que apalancara el crecimiento y la expansión de sus líneas de negocio. Con el nuevo software, Deprisa ha registrado avances en la optimización de los recursos y la simplificación de los procesos, al tiempo que ha mejorado la administración operacional y la comunicación con sus clientes.

Como resultado de todas estas iniciativas, Deprisa registró un crecimiento en ventas del 9.6%, incluyendo cifras de Avianca Express; la rentabilidad del negocio creció en un 15%. Se capitalizaron los cambios en el modelo de negocio, impulsando el crecimiento de un 11.3% en los envíos de paquetería. Por otra parte, Deprisa mantuvo el liderazgo en el mercado de carga nacional, registrando una participación del 37.9% a noviembre 2012\*, con un crecimiento del 18.1% en toneladas transportadas, frente a un crecimiento del mercado de tan solo el 3.5% en el mismo período.

\*Fuente Aerocivil (Kilogramos transportados a noviembre de 2012)

## Resultados en otras líneas del negocio

### **LifeMiles Corp.**

*LifeMiles Corp.*, la compañía subsidiaria responsable de la administración del programa de viajero frecuente de las Aerolíneas de pasajeros que integran la Holding, es a su vez la unidad de negocio responsable por la comercialización del valor de las millas otorgadas al programa de lealtad *LifeMiles*. Durante 2012, *LifeMiles* dirigió sus esfuerzos al perfeccionamiento de los beneficios exclusivos ofrecidos a sus afiliados y socios.

Algunos de los avances logrados fueron:

#### 1. Red de acumulación y redención:

- *Star Alliance*: Ahora los miembros *LifeMiles* pueden ganar y redimir millas en cualquiera de las 27 aerolíneas internacionales miembros de *Star Alliance*.
- Hoteles: La más grande cadena hotelera, *Best Western*, se incorporó como socio, lo que permite a los clientes *LifeMiles* acumular millas por estadías en cualquiera de los hoteles que pertenecen a esta cadena; mientras que la cadena hotelera Hilton, que figura también como socio, permite a los miembros del programa redimir sus millas a través de *LifeMiles.com* por estadías en sus hoteles y en los de sus socios alrededor del globo.
- Renta de autos: *Avis* y *Budget* se incorporaron como socios, permitiendo a los viajeros *LifeMiles* acumular millas por renta de autos.

2. Mejoras en las políticas de servicio: En 2012 *LifeMiles* abre una nueva Sala VIP exclusiva para miembros *Diamond Elite* en la terminal de vuelos domésticos de Avianca en Bogotá, Colombia. Por su parte, los socios *Gold Elite* tienen acceso junto a un acompañante a los Salones VIP, así como la posibilidad de utilizar millas para obtener ascensos a Clase Ejecutiva y un proceso menos complicado para solicitar la acumulación de millas retroactivas. Estas actualizaciones se traducen en una mejora del 6% en la calificación de *LifeMiles Elite*, en las encuestas de promotores netos.

3. Mejoras operativas: Se traducen en una reducción año tras año del 80% en nuestras dos principales métricas operacionales: detractores y quejas sobre la funcionalidad del programa de viajero frecuente.

4. Aumento de afiliados: Gracias a las mejoras descritas y a la competitividad internacional del programa de lealtad, la compañía registra la inscripción de 500 mil nuevos miembros al programa de viajero frecuente *LifeMiles*. En noviembre de 2012, AeroGal se incorpora como nuevo socio, siendo *LifeMiles* el programa de viajero frecuente de la compañía del grupo en Ecuador.

5. Reconocimientos: En septiembre de 2012, *LifeMiles* se incluyó como uno de "Los Siete Principales Programas de Viajero Frecuente" presentados por CNN.

En este mismo mes *LifeMiles* fue invitado a una conferencia de lealtad en Chicago, titulado "*LifeMiles*, la nueva potencia en América Latina".

Así, durante 2012, la unidad de negocio de *LifeMiles* continuó con un fuerte ritmo de crecimiento en las ventas, superando las expectativas presupuestadas, lo que redundó en un incremento del 40% sobre los resultados de 2011. En total, entre 2010 y 2012, *LifeMiles* presentó una tasa de crecimiento anual (CAGR) del 44%. A su vez, cerró 2012 con una disminución en los costos, representados en un 21% de las ventas, en comparación con un 30% en 2011.

Un alto rendimiento y un riguroso control de costos, permitió que *LifeMiles* contribuyera a las utilidades brutas (*EBIT*) de la Holding con USD \$116 millones (COP millones), y presentando un crecimiento del 56% frente a 2011. Además de los resultados altamente satisfactorios, durante este año se avanzó en el proceso de establecimiento de *LifeMiles* como una unidad de negocio con autonomía legal acercándose al propósito de buscar oportunidades de capital independientes de la línea principal.

### **Avianca Tours**

Durante 2012, el producto turístico Avianca Tours obtuvo un ingreso de USD\$55 millones (COP 98,873 millones), cumpliendo en 104% el presupuesto total. En este año se concentraron esfuerzos en la identificación y crecimiento de fuentes estratégicas y sostenibles para el negocio.

El cambio de paquetes fijos a paquetes dinámicos, donde el viajero tiene la opción de incluir y/o excluir el tiquete, hospedaje, renta de carro, tours, entre otros y hacer la combinación de su agrado, dio como resultado:

- La diversificación de productos del portafolio que hoy incluye alrededor de 50.000 hoteles en el mundo y más de 100.000 actividades turísticas en diversos destinos.
- La ampliación del cubrimiento a más de 110 destinos de la red de rutas de Avianca y TACA, a la que se suman múltiples lugares más servidos por aerolíneas asociadas y con operación en código compartido.
- Un equipo de ventas mejor capacitado y con mejores competencias para satisfacer la demanda de los clientes, como quiera que la ejecución de estos cambios exigió el desarrollo de nuevas habilidades, así como la aplicación de capacidades estratégicas, tecnológicas, analíticas, comerciales y de comunicación.

En 2013 esta Unidad continuará avanzando en la consolidación de su modelo comercial, así como en la incorporación de nuevas tecnologías, que le permitan generar ventajas competitivas, rentables y sostenibles en el tiempo.

### **Avianca Services**

Avianca Services, la unidad de negocio especializada en la comercialización de servicios aeronáuticos, también obtuvo importantes logros en 2012.

Se continuó con la prestación de Servicios de Mantenimiento Mayor a *Santa Bárbara Airlines* de Venezuela y su filial de vuelos domésticos *Aserca Airlines*, la Fuerza Aérea Colombiana (FAC), LAN Colombia, Viva Colombia y la compañía escocesa de *lease* de aeronaves *RBS Aerospace*, a quienes se les brindaron servicios de reparación, mantenimiento, soporte técnico y pintura a equipos Boeing 757, McDonnell Douglas (MD's), Tanquero 767, Q400 y A320 respectivamente.

En lo referente a Servicios Aeroportuarios, se firmaron contratos para la prestación de servicios de Check-In y rampa a la aerolínea norteamericana *JetBlue* en las frecuencias Cartagena-Nueva York y Bogotá-Fort Lauderdale. De igual modo, se acordó la prestación de los mismos servicios a la ecuatoriana Tame en Bogotá.

Adicionalmente, Avianca Services ganó la licitación convocada por Satena para la compra de los servicios de rampa en Bogotá y *Full Ground Handling* en Barranquilla como operación regular y en servicios adicionales en varias bases nacionales. A esto se sumaron los contratos con la aerolínea colombiana de bajo costo Easyfly para la atención de sus vuelos en Valledupar y con la filial de carga de LAN Airlines, LANCO, para la atención de su operación en Cali.

La atención de vuelos chárter registró un incremento, producto de la atención de las delegaciones de Perú, Brasil, Argentina y Canadá durante la Cumbre de las Américas celebrada en Cartagena, así como por la atención de *WhiteJets*, operadores de chárteres entre Brasil (Manaos) y México (Cancún) y a la que Avianca Services atiende la parada técnica en Medellín. Todo lo anterior contribuyó al apalancamiento del GAP que se presenta por la cancelación de las operaciones de *OceanAir* en Colombia; así como por la salida de *American Airlines* y *LAN Airlines* de Cali; entre otras.

En términos de ventas, esta línea de negocios tuvo un aumento del 15% respecto a 2011, es decir, COP 2.543 millones de pesos más de ventas que el año anterior, alcanzando los COP 19.022 millones.

Durante 2012, Avianca Services fue certificada por la Aerocivil como empresa de servicios a escala en aeropuertos *handling*. También fue acreditada por la misma entidad como centro de capacitación a terceros en el programa de auxiliar de servicios a bordo y aeroportuarios.

Al cierre del año, esta Unidad registró un incremento del 12% en ventas de servicios de Mantenimiento en Línea respecto del año anterior, logrando unos ingresos de COP 3.932 millones, superiores en COP 408 millones a los del año anterior. En el laboratorio de calibración aeronáutico se alcanzaron ventas por COP 601 millones, un 39% más que en 2011.

En otros frentes - entre los que se cuentan los Talleres Aeronáuticos como Equipos de Emergencia, Hidráulica, Estructuras, Aviónica, Herramientas, Instrumentos, Accesorios Eléctricos, Gases, Reactores, Radio y Navegación, así como Carpintería,



Maquinaria, Tapicería, Soldadura, Pintura y *Screen* -, se logró un incremento de ingresos del 24% respecto a 2011, llegando a COP 727 millones.

En cuanto a Servicios de Entrenamiento, se activó la venta del simulador de vuelo en A320 con CAE para el entrenamiento recurrente de pilotos de LAN Airlines, se prestaron también servicios de formación técnica y operacional al avión de Presidencial de Argentina (TCP y Despacho B757), TACA y Airman, entre otros. Los ingresos por este concepto crecieron un 91%, siendo superiores en COP 631 Millones a los de 2011.

Avianca Services alcanzó así ventas por COP 42.094 millones, que denotan un crecimiento del 5% frente a 2011. La utilidad neta se situó en COP 15.308 millones, superior en un 16% a la obtenida en 2011.

Para 2013, la unidad de negocio se propone alinear su estrategia con la internacionalización de sus servicios de Aeropuertos y Mantenimiento en Línea en las bases en las que las aerolíneas de la Holding tienen masa crítica (Quito, Guayaquil, San José, San Salvador y Lima). De igual modo se propone fortalecer el Centro de Entrenamiento Aeronáutico con el programa de Técnico en Aviación (TLA) y alinear su estrategia de Servicio de Mantenimiento Mayor al MRO (*Maintenance, Repair & Overhaul*) de AviancaTaca Holding para entrar activamente al mercado.

## **Responsabilidad Social & Sostenibilidad**

Más allá de la adopción de la normatividad emitida por organismos multilaterales y nacionales, AviancaTaca holding S.A. dio marcha a través de sus subsidiarias a un plan de acción encaminado a contribuir con los objetivos corporativos y el bienestar efectivo de sus grupos de interés inmediatos.

Así, a partir de un diálogo en el que participan colaboradores, clientes, accionistas y representantes de la comunidad, la compañía implementó una serie de proyectos e iniciativas compatibles con el negocio (transporte aéreo de personas y carga), encaminadas a favorecer a grupos sociales vulnerables.

### **Gestión Social**

**Banco de Millas:** Gracias al aporte de millas de los socios del programa de viajero frecuente *LifeMiles*, el Banco de Millas benefició en 2012 a 389 personas de escasos recursos que requerían asistencia médica en lugares diferentes a su ciudad de origen.

Este programa que hoy en día cuenta con aliados en los diferentes *hubs* donde operan las Aerolíneas del grupo, se ha venido convirtiendo en un plan interinstitucional con beneficios concretos para comunidades marginales de la región. Es así como este año se destaca el apoyo ofrecido a través del Banco de Millas a personas de bajos recursos económicos de Colombia, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala, Ecuador y Perú, que requerían ser sometidos a intervenciones quirúrgicas y/o tratamientos médicos en capitales de América Latina y Estados Unidos.

**Traslado de personal médico y ayudas humanitarias:** Desde las Aerolíneas integradas en la Holding, en unión con diferentes organizaciones internacionales, se apoyó el traslado de ayudas humanitarias para poblaciones afectadas por eventos de la naturaleza en diferentes zonas de Latinoamérica. En aeronaves del grupo se trasladaron a zonas de emergencia más de 38 toneladas de bienes y enseres, así como equipos y personal médico.

**Apoyo a los voluntariados:** Consciente del enorme potencial de su equipo humano, la Organización ha venido brindando acompañamiento a los grupos interdisciplinarios de colaboradores de diferentes oficios y estaciones que voluntariamente se han organizado para brindar soporte a comunidades en situaciones extremas, así como a proyectos sociales en sus zonas de influencia. Fue así como en 2012, la Compañía apoyó su vinculación con 12 proyectos de asistencia humanitaria en El Salvador, Guatemala, Estados Unidos y Colombia.

### **Gestión Ambiental**

**Renovación de flota:** En 2012, la compañía continuó con el proceso de renovación, simplificación y modernización de la flota de aeronaves, incorporando tecnología amigable con el medio ambiente. En este frente se concretó el ingreso de 17 nuevos aviones Airbus con mejoras en las cámaras de combustión, las cuales permiten reducir la emisión de CO<sub>2</sub> y NO<sub>x</sub> en más de un

20%, así como mejoras en los paneles acústicos y las góndolas de motor que contribuyen a una disminución significativa del ruido.

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

**Homologación de estándares para la gestión ambiental:** En 2012 se continuó con la elaboración de diagnósticos ambientales en las principales bases donde opera la organización, con el fin de gestionar oportunamente las brechas que pudiesen existir respecto a los estándares corporativos. De igual forma, se avanzó en la homologación e implementación de procedimientos y prácticas amigables con el medio ambiente, utilizando para ello los lineamientos establecidos por la legislación local, ISO 14001, IFC, ISAGO e IOSA. En este aspecto, se destaca la gestión adelantada con miras al adecuado procesamiento de residuos, gases de efecto invernadero, sustancias químicas, vertimientos y agua potable, todo lo cual ha implicado el desarrollo de un riguroso plan de formación y promoción de una cultura pro-ambiental entre los colaboradores.

### **Gobierno Corporativo**

En 2012 AviancaTaca Holding S.A. mantuvo firme su compromiso de fortalecer los mecanismos de autorregulación y autogestión para 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.

En este contexto, la Organización dio cumplimiento a las prácticas de gobierno adoptadas por la sociedad y las exigencias regulatorias que le son aplicables. Los Administradores dieron aplicación a las políticas y procedimientos adoptados para garantizar una gestión íntegra y transparente en sus actuaciones.

Como en años anteriores, en 2012 la Compañía mantuvo sus esfuerzos en pro de la incorporación de prácticas encaminadas a garantizar un adecuado sistema de control interno y de control de riesgos.

Las prácticas de Gobierno Corporativo adoptadas por la Compañía estuvieron en todo momento ajustadas a las regulaciones emitidas por la Superintendencia Financiera de Colombia y la Bolsa de Valores de Colombia.

### **Grupo Empresarial**

Con fecha 25 de julio de 2011, se formalizó la inscripción de la situación del Grupo Empresarial que conforma AviancaTaca Holding S.A. con Aerovías del Continente

Americano S.A. – Avianca S.A. incorporada en Barranquilla, Colombia, Tampa Cargo S.A. incorporada en Rionegro, Colombia, Aerolíneas Galápagos Sociedad Anónima (AeroGal) incorporada en Quito, Ecuador-, TACA International Airlines S.A. incorporada en El Salvador, TransAmerican Airlines S.A. (TACA Perú incorporada en Perú), Líneas Aéreas Costarricenses S.A. (Lacsa incorporada en Costa Rica).

### Emisión de Acciones en Colombia

Mediante Resolución No. 0455 del 25 de marzo de 2011, la Superintendencia Financiera de Colombia autorizó la inscripción de las acciones de AviancaTaca Holding S.A. en el Registro Nacional de Valores y Emisores y la oferta pública de las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto.

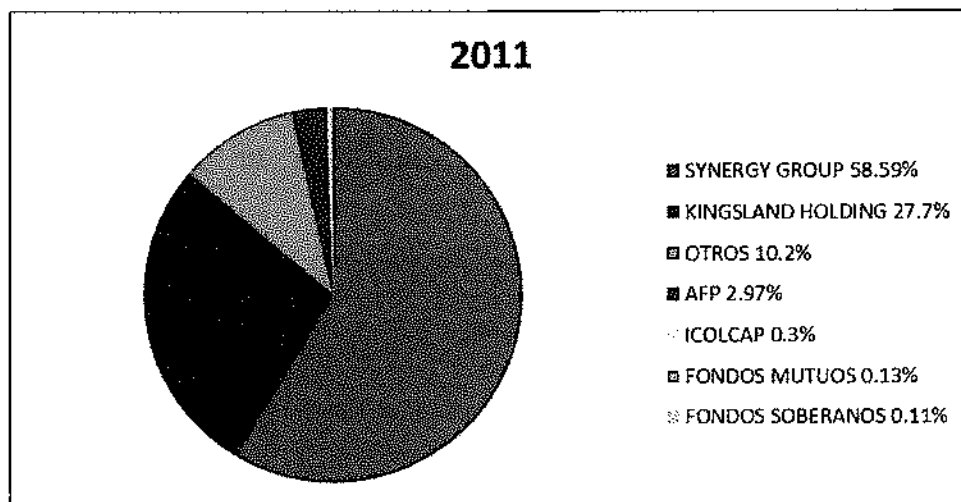
Con fecha 11 de Mayo de 2011 culminó el proceso de emisión y colocación de las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto de AviancaTaca Holding S.A.

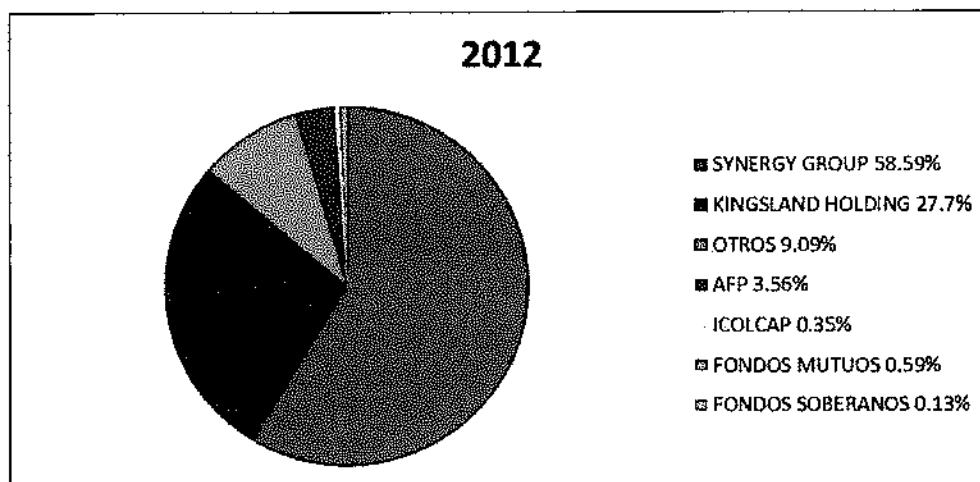
El número total de acciones preferenciales y sin derecho a voto colocadas fue de cien millones (100.000.000). El valor de la colocación fue de USD 2.35 billones. Las acciones emitidas y negociadas en la Bolsa, fueron adjudicadas en su totalidad.

El capital autorizado de la sociedad es de quinientos millones de dólares (USD\$500.000.000), moneda legal de los Estados Unidos de América, dividido en cuatro mil millones (4.000.000.000) de acciones, ordinarias o con dividendo preferencial y sin derecho a voto, de un valor nominal de doce punto cinco centavos de dólar (USD \$0.125), moneda legal de los Estados Unidos de América, cada una.

### Composición Accionaria

El resumen de la composición accionaria 2011 y 2012, incluyendo acciones ordinarias y preferenciales, se presentan en los siguientes gráficos:





### Principales Accionistas

Los principales accionistas de la sociedad, con corte diciembre 2011 y diciembre 2012, se muestran en los siguientes listados:

2011		2012	
<i>Synergy Aerospace Corp.</i>	58.59%	<i>Synergy Aerospace Corp.</i>	58.59%
<i>Kingsland Holdings Limited</i>	27.70%	<i>Kingsland Holdings Limited</i>	27.70%
Fondo de pensiones Obligatorias Moderado COLFONDOS	0.76%	Fondo de pensiones Obligatorias COLFONDOS Moderado	1.01%
Fondo de Pensiones Obligatorias Moderado BBVA Horizonte	0.66%	Fondo de Pensiones Obligatorias BBVA Horizonte Moderado	0.68%
Fondo de Pensiones Obligatorias COLFONDOS Retiro Programa	0.41%	FIDUBOGOTA - PA Plan Incenti AviancaTaca Holding	0.46%
Joaquin Alberto Palomo	0.31%	Fondo de Pensiones Obligatorias PORVENIR Moderado	0.39%
Alfredo Daniel Ratti Vasquez	0.31%	Joaquin Alberto Palomo	0.36%
Fondo Bursatil ISHARES COLCAP	0.30%	Fondo Bursatil ISHARES COLCAP	0.35%
Fondo de Pensiones Voluntarias MULTIFUND Skandia	0.28%	Alfredo Daniel Ratti Vasquez	0.31%
Fondo de Pensiones Obligatorias Conservador COLFONDOS	0.20%	Fondo de Cesantías PORVENIR	0.19%
Fondo Especial de Retiro Programado BBVA Horizonte	0.18%	Fondo Especial de Retiro Programado BBVA Horizonte	0.19%
Fondo de Pensiones Obligatorias Moderado PORVENIR	0.11%	Fondo de Pensiones Obligatorias PROTECCION Moderado	0.18%

Fondo de Pensiones Obligatorias MAYOR R	PROTECCION	0.11%	Fondo de Pensiones Obligatorias COLFONDOS Retiro Programa	0.17%
<i>Government of Norway</i>		0.11%	Fondo de Pensiones Voluntarias MULTIFUND Skandia	0.16%
Fondo de Pensiones Obligatorias Conservador	BBVA Horizonte	0.09%	Inversiones MEGEVE Capital Colombia Ltda.	0.13%
Fondo de Cesantías Horizonte		0.09%	<i>Government of Norway</i>	0.13%
Fondo de Pensiones Obligatorias Moderado	PROTECCION	0.08%	Fondo de Pensiones Obligatorias COLFONDOS Conservador	0.12%
Cartera Colectiva Abierta ACCIONES B&R		0.07%	Fondo de Pensiones Obligatorias PROTECCION MAYOR R	0.11%
CCA con Pacto de Acción COMPARTIMEN	MIN PERM con CART	0.06%	Fondo de Pensiones Obligatorias PORVENIR Conservador	0.10%
Martha Lucia Moreno Ulloa		0.06%	FPO. BBVA Horizonte-Conservador	0.10%
Otros Accionistas		9.52%	Fondo de Cesantías BBVA Horizonte - Largo Plazo	0.09%
			Fondos de Cesantías PROTECCION- Largo Plazo	0.08%
			Otros Accionistas	8.42%

(\*) De acuerdo con la política de Dividendos, las acciones preferenciales dan a sus titulares el derecho de percibir un dividendo mínimo preferencial que corresponde al uno por ciento (1.0%) anual sobre el Precio de Suscripción de cada acción preferencial ofrecida, que se pagará de manera preferencial respecto del que corresponda a las acciones ordinarias.

### Situación Jurídica

En 2012, AviancaTaca Holding S.A. atendió los requerimientos que le fueron formuladas por las diferentes entidades de vigilancia y control en Colombia y dio cumplimiento a sus obligaciones legales en Panamá.

La compañía cuenta con 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.

### Perspectivas 2013

El gran reto este año para las aerolíneas adscritas a la Holding es mantener los estándares de calidad conseguidos en procesos clave para la operación y el servicio, de modo que sea posible continuar brindando una asistencia de calidad a los viajeros y clientes en medio del crecimiento planeado.

De acuerdo con los análisis adelantados, la compañía proyecta un crecimiento consolidado de entre un 8% y un 10% para las Aerolíneas de pasajeros. Esto, como consecuencia de la incorporación de nuevas aeronaves en el marco del proceso de modernización y simplificación de flota.

Como resultado de la alineación de la oferta con la demanda en los mercados en los que operan las empresas del grupo, la organización estima que el factor de ocupación (*Load Factor*) ponderado para todas las Aerolíneas de pasajeros de la Holding se mantenga en los niveles registrados en 2012. Como resultado final, y en línea con el desempeño económico de la región, se estima que el margen de operación (*EBIT*) se ubique entre un 6.5% y 7.5%.

A la par con el desarrollo de los planes de expansión y consolidación de la operación, los colaboradores seguiremos trabajando con empeño en el perfeccionamiento de los procesos que sustentan la entrega de una experiencia superior a quienes nos eligen para volar por las Américas y el mundo. Sabemos que ello constituye el fundamento para el éxito de nuestros proyectos, entre los cuales se destaca este año, la adopción del nombre Avianca como marca comercial única para las aerolíneas que conforman AviancaTaca Holding S.A.

De los Señores Accionistas, atentamente.



**FABIO VILLEGAS RAMIREZ**  
**Presidente Ejecutivo**

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

Germán Efromovich  
José Efromovich  
Alexander Bialer  
Isaac Yanovich  
Alvaro Jaramillo  
Ramiro Valencia  
Juan Guillermo Serna  
Roberto Kriete  
Joaquin Palomo  
Oscar Dario Morales  
Marco Baldocchi

Bogotá, Colombia, Marzo de 2013.

