

Informe Anual de Gobierno Corporativo



**Aerovías del Continente Americano S.A.
Avianca
2015**

Informe Anual de Gobierno Corporativo

Las tareas desarrolladas por Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca, orientadas a garantizar las prácticas de buen gobierno, están enmarcadas en las gestiones adelantadas por su matriz Avianca Holdings S.A. para todos los procesos con impacto en su propia gestión y en la de sus compañías subsidiarias, con las cuales consolida sus resultados.

Por efectos del registro de su matriz Avianca Holdings S.A. ante la Comisión de Vigilancia del Mercado de Valores en los Estados Unidos (*Securities and Exchange Commission SEC*) y de la emisión y colocación de los ADSs (*American Depositary Shares*) representativos de acciones preferenciales en la Bolsa de Valores de Nueva York (*New York Stock Exchange NYSE*) en Noviembre de 2013, Avianca S.A. como subsidiaria, debe dar cumplimiento a las exigencias aplicables a Avianca Holdings S.A. como Emisor Extranjero de Valores.

De igual manera, Avianca S.A. debe dar cumplimiento a las exigencias que le son aplicables en el mercado colombiano como Emisora de Bonos, para lo cual ha acogido la estructura de Gobierno Corporativo definida por Avianca Holdings S.A. y cuyo propósito es:

- La generación de valor a través de una gestión corporativa transparente
- El respeto de los derechos de los accionistas e inversionistas y el trato igualitario a los que pertenecen a un mismo grupo de interés
- La aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo que permitan cumplir con las obligaciones legales y con los compromisos adquiridos con los inversionistas y el mercado de valores
- La generación de una cultura ética en la organización

La Compañía cuenta con las siguientes políticas y herramientas que le permiten garantizar un adecuado ambiente de control:

- Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios
- Código de Buen Gobierno Corporativo
- Política Anticorrupción
- Política y Procedimiento de Negociación de Acciones y Valores
- Línea Ética administrada por un tercero
- Comité de Ética

En 2015 Avianca S.A. dio cumplimiento a las exigencias regulatorias que le son aplicables ante todas las entidades de vigilancia y control y a las políticas y procedimientos internos adoptados para garantizar una gestión íntegra y transparente en sus actuaciones.

La Junta Directiva y el Comité de Auditoría, a lo largo del año hicieron seguimiento y monitoreo el cumplimiento de las prácticas implementadas por la Compañía en materia de Gobierno Corporativo y de control interno.

La compañía entregó información a través de los siguientes canales:

- Sistema Integral de Información del Mercado Valores SIMEV
- Página web: www.avianca.com
- Contacto directo con la Gerencia Legal de Asuntos Societarios y con la Dirección de Relación con el Inversionistas

1. Capital Social

El capital social de Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca, está representado en 893.670.330 acciones ordinarias suscritas pagadas y en circulación, de valor nominal de 10 pesos por acción.

Con corte 31 de diciembre de 2015 la compañía cuenta con 7.699 accionistas titulares de acciones ordinarias.

1.1. Principales accionistas

Los principales accionistas de la sociedad con corte 31 de diciembre de 2015, se muestran en el siguiente listado:

Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca					
Principales 20 Accionistas con Corte a 31 de Diciembre de 2015					
No.	Accionista	Tipo ID	Número de ID	Número de Acciones	Participación
1	Latin Airways Corp	NIT	1700841-1-686422	848.587.663	94,96714%
2	Avianca Holdings S.A.	NIT	1936014-1-1728981	44.914.649	5,02649%
3	Fundacion Mario Sto Domingo	NIT	8.901.021.299	10.467	0,00117%
4	Inversiones Aldama-fondo	NIT	800.161.402	5.128	0,00057%
5	Weissenfels A.G.Corp	NIT	890.101.358	3.437	0,00038%
6	Gobierno Nacional De Colombia	NIT	-	2.690	0,00030%
7	Serrano Martinez Gabriel	C.C	77.213	1.747	0,00020%
8	Inversiones Casand S.A.	NIT	860.504.489	1.485	0,00017%
9	Santo Domingo Beatriz Alicia	C.C	22.268.424	1.107	0,00012%
10	Comunicaciones y Negocios S.A	NIT	890.108.078	1.076	0,00012%
11	Creamoda Ltda	NIT	9.093.489	883	0,00010%
12	Malca Marroquin David	C.C	79.156.450	536	0,00006%
13	Lulle Suarez Cesar Alberto	C.C	5.542.513	515	0,00006%
14	Cespedes Iregui Luis Enrique	C.C	107.178	499	0,00006%
15	Merino Molina Fernando Leon	C.C	8.462.344	486	0,00005%
16	Jaramillo Ochoa Dario	C.C	70.001.156	448	0,00005%
17	Marulanda Alvarez Libia	C.C	21.315.968	427	0,00005%
18	Molina Giraldo Ignacio	C.C	527.574	387	0,00004%
19	Espinosa Chaparro Alfredo	C.C	19.443.015	375	0,00004%
20	Gaviria Tobon Heman	C.C	3.308.428	366	0,00004%
	Otros accionistas con menor participación			24.847	0,00278%
	Total Acciones Readquiridas			111.112	
	Subtotal Acciones Ordinarias			893.670.330	
	Total Acciones en Circulación			893.559.218	

1.2. Participación Indirecta de los Miembros de la Junta Directiva en el Capital de la Sociedad

Algunos miembros de la Junta Directiva de la compañía tienen participación indirecta en las acciones ordinarias de la Compañía, como beneficiarios últimos de las inversiones en la Compañía: Los señores Germán Efromovich y José Efromovich tienen una participación indirecta a través de la sociedad Synergy Aerospace Corp, y el Sr. Roberto Kriete tiene una participación indirecta a través de la sociedad Kingsland Holdings Limited.

1.3. Relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de las participaciones significativas y la sociedad, o entre los titulares de participaciones significativas entre sí

La nota No. 9 a los Estados Financieros incluye las relaciones de índole comercial y contractual que existe entre partes relacionadas con los titulares de las participaciones significativas y la Sociedad.

1.4. Negociaciones que los miembros de la Junta Directiva, de la Alta Gerencia y demás Administradores han realizado con las acciones y los demás valores emitidos por la sociedad

Los miembros de la Junta Directiva y de la Alta Gerencia no son titulares de manera directa de acciones de la sociedad.

1.5. Acuerdo de Accionistas

Durante el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2015 y el 31 de diciembre del mismo año, no se suscribió ningún tipo de acuerdo entre los accionistas de la Sociedad.

1.6. Acciones propias en poder de la Sociedad

Con corte 31 de diciembre de 2015 la sociedad cuenta con 111.112 acciones propias y readquiridas.

2. Estructura de Administración de la Sociedad

2.1. Órganos de Gobierno y composición de la Junta Directiva



La Junta Directiva de la Compañía, está integrada por 5 miembros principales elegidos para períodos de dos años de acuerdo a lo dispuesto en los Estatutos Sociales. El 25% de los miembros designados cumple con el criterio de independencia establecido en el párrafo 2 del artículo 44 de la Ley 964 de 2005.

El periodo para el cual fue designada la Junta actual es marzo de 2014 marzo 2016.

2.2. Fecha de Primer y actual nombramiento de la Junta Directiva

Nombre	Carácter	Fecha Actual Nombramiento	Fecha de Primer Nombramiento
German Efromovich	Principal	Marzo 25 de 2014	Diciembre 06 de 2004
Jose Efromovich	Principal	Marzo 25 de 2014	Julio 22 de 2005
Roberto Kriete	Principal	Marzo 25 de 2014	Marzo 26 de 2010
Luisa Fernanda Lafaurie*	Principal	Marzo 25 de 2014	Noviembre 15 de 2007
Gabriel Silva Lujan*	Principal	Marzo 25 de 2014	Marzo 25 de 2014

*Miembros independientes

2.3. Resumen hojas de vida miembros de la Junta Directiva

La información correspondiente a los perfiles de los miembros de la Junta Directiva se incluye en el Informe Anual al que se integra este informe.

2.4. Cambios en la Junta Directiva durante el año 2015

Durante el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2015 y el 31 de diciembre del mismo año no se llevó a cabo ningún cambio en la integración de la Junta Directiva de Avianca S.A.

2.5. Participación de los Miembros de la Junta Directiva de la Matriz en las compañías subsidiarias

Los siguientes miembros de la Junta Directiva de Avianca Holdings S.A. matriz de la Compañía participan en las Juntas de las compañías subsidiarias, incluida Aerovías del Continente Americano S.A.:

- El Sr. German Efromovich, Presidente de la Junta Directiva de Avianca Holdings S.A., esa su vez miembro en las Juntas Directivas de Taca International Airlines S.A., Avianca S.A., y LifeMiles B.V.
- El Sr. Jose Efromovich además de ser miembro de la Junta de Avianca Holdings lo es de la Junta Directiva de Avianca S.A.
- El Sr. Roberto Kriete además de ser miembro de la Junta de Avianca Holdings lo es de la de Avianca S.A. y fue miembro de la Junta Directiva de Taca International S.A. hasta el 18 de agosto del año 2015.

2.6. Políticas aprobadas por la Junta Directiva durante 2015

Durante el año 2015 la Junta Directiva aprobó las siguientes políticas:

- En sesión de Junta Directiva llevada a cabo el 17 de marzo de 2015, se aprobó la actualización a la Política de Gestión de Riesgos Corporativos.
- En sesión de Junta Directiva llevada a cabo el 6 de octubre de 2015 se aprobó la Política de Manejo de Unidad de Caja de las compañías integradas de Avianca Holdings S.A. que también aplica a Avianca S.A.

2.7. Nombramiento de los miembros de la Junta Directiva

De acuerdo con lo previsto en los Estatutos de la Sociedad, los miembros de la Junta Directiva son elegidos por la Asamblea General de Accionistas, mediante el procedimiento que los mismos establecen.

2.8. Política de remuneración de la Junta Directiva

Los miembros de la Junta Directiva reciben como honorarios por su participación en las reuniones de la Junta Directiva y de los Comités de Junta que integran, la suma de US\$1,000 dólares por sesión.

La Compañía cubre los gastos de viaje, alojamiento y transporte que sean requeridos por su asistencia a las reuniones de la Junta Directiva o de los Comités de Junta.

Adicionalmente los miembros de la Junta Directiva reciben tiquetes ilimitados para ellos y su conyugue a los destinos cubiertos por las aerolíneas que están integradas bajo Avianca Holdings S.A.

2.9. Remuneración de los miembros de la Alta Gerencia

La Política de remuneración de la Alta Gerencia, está enmarcada dentro de los criterios de equidad y competitividad, los cuales toman como base el grado de contribución y el impacto, directo e indirecto, de cada cargo a la consecución de los resultados de la Compañía.

La compensación está compuesta por el salario, compensación variable e incentivos de largo plazo.

La compensación variable tiene como objetivo vincular los resultados de la Compañía con la Compensación de la Alta Gerencia a través de la definición de indicadores claves de gestión que garanticen el logro de los objetivos Corporativos.

2.10. Quórum de la Junta Directiva

De acuerdo con lo previsto en el artículo 51 de los Estatutos Sociales, la Junta Directiva deliberará y decidirá con la presencia de la mayoría de sus miembros, y esta misma mayoría será necesaria para aprobar las decisiones, excepto en los casos en que estos estatutos o las disposiciones legales exijan una mayoría especial.

En el evento en que se dé un empate en la votación de proposiciones o resoluciones, éstas se entenderán negadas. Si el empate ocurriere en un nombramiento, se procederá a nueva votación, y si en ésta se presentare nuevo empate, se entenderá en suspenso el nombramiento.

2.11. Datos de asistencia a las reuniones de la Junta Directiva y de los Comités durante el año 2015

- Junta Directiva

Nombre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
German Efromovich	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X
Jose Efromovich	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Roberto Kriete	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Luisa Fernanda Lafaurie*	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Gabriel Silva Lujan*	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X

- Comité de Auditoria

Nombre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
German Efromovich	X	X	X		X			X	X	X	X	X
Luisa Fernanda Lafaurie*	X	X	X		X			X	X	X	X	X
Gabriel Silva Lujan*	X	X	X		X			X	X	X	X	X

2.12. Presidente de la Junta Directiva: Funciones y temas claves

En reunión de Junta Directiva llevada a cabo el día 14 de Agosto de 2013, la Junta Directiva nombro como presidente de la Junta al Sr. German Efromovich.

Son funciones del Presidente de la Junta Directiva las siguientes:

- a) Presidir la reunión
- b) Abrir y cerrar formalmente la reunión
- c) Conceder el uso de la palabra y requerir al interviniente para que finalice su exposición cuando se haya agotado el tiempo asignado para la misma
- d) Mantener el orden interno durante la reunión
- e) Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de la Junta Directiva
- f) Decidir las preguntas o dudas que se presenten sobre la aplicación del Reglamento de la Junta Directiva
- g) Las demás que establezca la ley, los Estatutos de la Sociedad, el Código de Buen Gobierno Corporativo de la Sociedad y el Reglamento de la Junta Directiva

2.13. Secretario de la Junta Directiva: Funciones y temas claves

La Doctora Elisa Murgas de Moreno se ha venido desempeñando como Secretaria General de la Junta Directiva desde el año 2000.

De acuerdo con lo previsto en los Estatutos Sociales, el Secretario General de la Sociedad, lo será también de la Junta Directiva, en su ausencia, la Junta podrá elegir un secretario *ad-hoc* por la mayoría de los miembros presentes en la respectiva reunión. El Secretario tendrá, las siguientes funciones:

- a) Verificar el quórum deliberatorio y decisorio antes de dar inicio a la reunión
- b) Certificar en la reunión sobre la forma de convocatoria y el cumplimiento del envío de la información pertinente sobre cada tema a tratar en la reunión
- c) Elaborar el acta de la respectiva Junta Directiva, someterla a la correspondiente aprobación y firmarla como Secretario
- d) Las demás funciones que le establezcan la ley, los Estatutos de la Sociedad, el Código de Buen Gobierno Corporativo y el Reglamento de la Junta Directiva

2.14. Asesoramiento externo recibido por la Junta Directiva

En el año 2015 la Junta Directiva no recibió asesoramiento externo.

2.15. Comités de la Junta Directiva miembros y actividades

El único Comité de Junta Directiva de la Compañía es el Comité de Auditoría. A continuación se señalan los miembros que lo integran, sus responsabilidades y principales actividades desarrollado en 2015.

Comité de Auditoría		
Miembros	Principales Funciones	Principales Actividades Realizadas Durante 2015
Gabriel Silva Lujan (*) Luisa Fernanda Lafaurie (*) German Efromovich (Presidente)	<p>El el año 2015 el Comité cumplió con las siguientes funciones:</p> <p>Apoyar a la Junta Directiva en la supervisión de la integridad de los estados financieros, la efectividad de los sistemas de control interno y de los sistemas de evaluación de riesgos de la Sociedad y sus subordinadas, así como la observancia de las normas sobre mercado de valores, la independencia y funcionamiento de la Auditoría Externa y el funcionamiento de la auditoría interna.</p> <p>Está conformado al menos por tres (3) miembros principales de la Junta Directiva incluyendo todos los independientes, designados por la Asamblea General de Accionistas. Este comité cuenta con un Reglamento que regule su operación y funcionamiento el cual se encuentra publicado en la página web de la Sociedad.</p>	<p>En el año 2015 el Comité adelantó entre otras las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Adopción del Plan Anual de Auditoría 2015• Análisis Situaciones que generan un potencial Conflicto de Interés• Adopción de Procedimiento para el Manejo de Partes Relacionadas• Revisión de Estados Financieros de Fin de Ejercicio y Trimestrales• Seguimiento Sistema de Control Interno (Mapa de Riesgos y Línea Ética) <p>Adopción Política Manejo de Unidad de Caja</p>

El Comité de Talento Humano y Compensación y el Comité Financiero y de Inversiones de su matriz Avianca Holdings S.A. analiza asuntos de todas las compañías integradas bajo Avianca Holdings S.A. y promueve políticas que tienen un alcance respecto de toda la Organización.

2.16. Información sobre la realización de los procesos de evaluación de la Junta Directiva y Alta Gerencia, así como síntesis de los resultados

Dando cumplimiento a las prácticas de Gobierno Corporativo adoptadas por la Sociedad, los miembros de la Junta Directiva de Avianca S.A. llevaron a cabo una evaluación individual de su desempeño en la Junta y del desempeño colectivo de la misma para el ejercicio 2015.

En la evaluación individual que realiza cada miembro se tienen en cuenta el conocimiento que tienen de la Compañía, la Industria y el Mercado, su participación, compromiso, puntualidad, desempeño y satisfacción como miembro de la Junta. De otro lado, la evaluación de desempeño colectivo tiene en cuenta la labor de la Junta en relación a la organización, compromiso, cumplimiento de la misma y su interacción con la Administración.

Los resultados obtenidos arrojaron datos satisfactorios para la Junta y la Administración, encontrando que el nivel desempeño y satisfacción de los miembros es adecuado.

3. Operaciones con Partes Vinculadas

3.1. Atribuciones de la Junta Directiva sobre este tipo de operaciones y situaciones de conflictos de interés

El Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios aprobado por la Junta Directiva y que rige para toda la compañía, regula el manejo de los potenciales conflictos de interés que se presentan a nivel de los colaboradores y administradores. Las situaciones que representan un potencial conflicto de interés en las que está involucrado un miembro de la Junta Directiva son evaluadas por el Comité de Auditoría y sometidas a decisión final de la Junta Directiva. Las situaciones que representan un potencial conflicto de interés de los Colaboradores vinculados mediante contrato de trabajo, son analizadas por el Comité de Ética de la organización.

De acuerdo con la regulación contenida en el Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios, el acto u operación que genera el conflicto de intereses sólo podrá ser autorizado cuando el mismo no perjudique los intereses de la organización, y siempre que se respeten las condiciones de mercado que serían aplicables en el caso que el acto u operación se hubiese realizado con un tercero.

La autorización deberá constar por escrito y deberá ser notificada directamente al involucrado. Mientras la autorización no sea debidamente notificada, el involucrado se abstendrá de realizar el acto y/o la operación que corresponda.

3.2. Detalle de las operaciones con Partes Vinculadas más relevantes a juicio de la sociedad, incluidas las operaciones entre empresas del Conglomerado

Actualmente la Compañía lleva a cabo, y espera de vez en cuando en el futuro llevar a cabo, transacciones financieras y comerciales con "partes relacionadas", tales

transacciones se efectúan en condiciones de mercado en el curso normal de las actividades comerciales, bajo términos que aplicarían a transacciones con terceros.

La nota No. 9 a los Estados Financieros incluye en detalle de todas las operaciones con partes vinculadas que se presentaron a lo largo del año.

3.3. Conflictos de interés presentados y actuación de los miembros de la Junta Directiva

Durante el Año 2015 no se presentaron casos de Conflictos de Interés. Las operaciones de potencial conflicto de interés fueron reveladas al Comité de Auditoria y aprobadas por la Junta Directiva por estar sujetas a condiciones de mercado.

3.4. Mecanismos para resolver conflictos de interés entre empresas del mismo Conglomerado y su aplicación durante el ejercicio

La Compañía está diseñando una política sobre los potenciales conflictos de interés que se puedan presentar entre empresas del mismo conglomerado y las instancias responsables de analizar estos casos.

4. Sistemas de Gestión de Riesgos de la Sociedad o Conglomerado

4.1. Arquitectura de Control

Para la compañía, la arquitectura de control es un componente primordial del buen gobierno corporativo que reúne aspectos relacionados con el Sistema de Control Interno y el Sistema de Gestión Integrado, encaminados a garantizar una estructura de gobierno y unas políticas y lineamientos alineados con el logro de los objetivos estratégicos.

El Sistema de Control Interno de la Compañía, se fundamenta en valores y principios, y se desarrolla mediante políticas, normas, procedimientos, acciones, comportamientos, y en el cumplimiento de la regulación aplicable. Con ello se busca de forma razonable asegurar que los riesgos a los cuales se ve expuesta Avianca en el desarrollo de sus actividades, no afecten el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

4.2. Ambiente de control

La Compañía adoptó con un Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios que se complementa con una Línea Ética a través de la cual se reciben denuncias o consultas, sobre las cuales se toman las acciones correspondientes. Así mismo, se implementó la Política Anticorrupción, encaminada al establecimiento de normas de conducta aplicables a todos los colaboradores, las cuales están orientadas a garantizar el cumplimiento, entre otras, de la Ley de Prevención de Prácticas Corruptas en el Extranjero (*Foreign Corrupt Practices Act* FCPA de los Estados Unidos) y otras normas anticorrupción vigentes en los países donde operan las compañías integradas bajo Avianca Holdings S.A.

La Compañía cuenta con un Sistema de Gestión Estratégica cuyo principal objetivo es planear, alinear y realizar el seguimiento estratégico de Avianca S.A. y sus compañías subsidiarias y aquellas con las cuales consolida sus estados financieros, para garantizar la ejecución y operatividad de la estrategia, y el cumplimiento de los propósitos de la Compañía. En dicho proceso se define el Norte Estratégico, que comprende la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos.

En 2015, Avianca alcanzó logros significativos en la mejora de la operación y en la mitigación de los grandes cambios del macro entorno. Durante el año, tanto el equipo

directivo como la Junta Directiva, monitorearon mensualmente a través de indicadores claves de negocio el desempeño de la Compañía para tomar acciones preventivas, correctivas y de mejora.

4.3. Evaluación de riesgos

Avianca S.A. cuenta con un Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos cuyo principal objetivo es gestionar de forma anticipada las vulnerabilidades o eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos corporativos y de la gestión de su operación en el día a día a través de la gestión de diferentes tipos de riesgos. El modelo se compone de una política, procesos y procedimientos que se han diseñado con base en estándares internacionales como ISO 31000 y COSO los cuales permiten hacer una adecuada identificación, valoración, control y mitigación de los riesgos a nivel estratégico y operativo.

Actualmente, se gestionan nueve (9) tipos de riesgos diferentes los cuáles son administrados por diferentes áreas. Dichos riesgos son:

- Seguridad operacional
- Seguridad corporativa
- Medio Ambiente
- Seguridad Industrial y Salud Ocupacional
- Financieros
- Calidad
- Tecnología
- SOX
- Estratégicos

La gestión de riesgos en la Compañía es responsabilidad de todos los Colaboradores y Administradores desde la Junta Directiva y Comité de Auditoría hasta los empleados de las bases. En este sentido se han definido responsabilidades para cada uno de los niveles de la organización.

Durante el 2015 se trabajaron tres pilares principales en la gestión de riesgos corporativos:

1. Alineación y sinergias entre los Sistemas de Gestión de Riesgos: Se estableció formalmente un grupo de trabajo para la gestión de riesgos, con el fin de definir funciones y responsabilidades, sinergias de metodologías y la alineación entre los riesgos a nivel táctico y de procesos con los riesgos estratégicos.
2. Riesgos estratégicos: El mapa de riesgos estratégicos se elaboró con base en la estrategia de la Compañía buscando identificar y valorar riesgos que puedan limitar el cumplimiento de las metas de las compañías integradas bajo Avianca Holdings S.A. Dicho mapa fue actualizado y aprobado por el Comité de Auditoría y la Junta Directiva. Asimismo, se definieron planes de mitigación para los riesgos inaceptables y severos, los cuáles son sometidos a revisión de auditoría interna, con el fin de verificar la efectividad de la mitigación. Finalmente, se trabajó en el fortalecimiento del monitoreo de estos riesgos a través del registro de eventos materializados y de la creación del primer tablero de KRIs (*Key Risk Indicators*).
3. Cultura de gestión de riesgos: Se definió una estrategia de comunicación interna para el Sistema de Gestión de Riesgos, encaminado a sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la prevención o mitigación de los riesgos identificados en las actividades diarias.

4.4. Descripción de la política de riesgos y su aplicación durante el ejercicio

El Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos cuenta con una política de gestión que incluye los lineamientos para una adecuada identificación, valoración y mitigación de los riesgos a nivel estratégico y operacional. Allí se definen cuatro elementos claves:

- Alcance de la política
- Roles y responsabilidades
- Apetito al riesgo
- Proceso y metodología para administración de la gestión de riesgos

Durante el 2015 se ajustó con base en los cambios del entorno y en las condiciones de Avianca S.A., la escala de valoración de impacto financiero con la cual se analizan los riesgos estratégicos.

4.5. Planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos

El proceso de identificación, análisis y monitoreo de riesgos estratégicos se realiza anualmente y fue actualizado en marzo de 2015. En este ejercicio se contó con la participación de los altos ejecutivos, vicepresidentes, directores y expertos en el tema. Finalmente, dicho mapa fue aprobado y monitoreado por el Comité de Auditoría y la Junta Directiva. Como resultado se presentan los siguientes riesgos y tratamientos:

A. Riesgos Relacionados con la Compañía

RIESGOS	PLAN TRATAMIENTO
a. Posibilidad de pérdida de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información	• Fortalecimiento de la política de seguridad de la información y mejoras en los controles en las principales aplicaciones
b. Dificultad en la consecución de fuentes de financiación para soportar el crecimiento estratégico de la compañía	• Revisión y mejoras en la estrategia de relacionamiento con el cliente
c. Falta de oportunidad para responder a los cambios en las preferencias de los consumidores	• Adecuación de los planes de crecimiento de acuerdo con las condiciones financieras de la Compañía

B. Riesgos de entorno

RIESGOS	PLAN TRATAMIENTO
a. Exigencias ambientales más rigurosas	• Identificación y mitigación de los riesgos ambientales en las principales ciudades de operación
b. Cambios en el entorno político y en las variables macroeconómicas	• Monitoreo permanente de los cambios políticos y macroeconómicos y formulación de la estrategia bajo diferentes escenarios
c. Afectación de los resultados por dependencia de tasas de cambio	• Cambios tácticos en la operación de Venezuela y monitoreo permanente de los cambios regulatorios y económicos
d. Dificultad para repatriar el efectivo de Venezuela	

C. Riesgos relacionados la industria Aeronáutica

RIESGOS	PLAN TRATAMIENTO
a. Limitaciones en la infraestructura aeroportuaria	• Adecuaciones en la red de itinerarios de la Compañía • Revisión de la estrategia tarifaria en los principales mercados

4.6. Materialización de riesgos durante el ejercicio

En 2015, los eventos organizacionales estuvieron relacionados con la materialización de tres riesgos: Cambios en el entorno político y en las variables macroeconómicas, industria aérea altamente competitiva y afectación de los resultados por dependencia de las tasas de cambio.

Durante 2015 Latinoamérica enfrentó un panorama desafiante. Esto, debido a la caída de los precios de los *commodities*, especialmente del petróleo que, a su vez, tuvo un impacto relevante en la devaluación de las monedas, el aumento de la inflación y la fuga de capitales. La dependencia de estas economías en las materias primas, ha puesto a países como Colombia y Perú en una situación complicada, ya que la continua baja de precios se ha traducido en un debilitamiento de la demanda.

Esta tendencia generó también una desaceleración en el tráfico internacional originado en Colombia, Ecuador y Perú, principalmente por el efecto colateral de la tasa de cambio en el turismo. Este fenómeno afectó los ingresos de pasajeros en las principales aerolíneas de la región a lo largo del año. Esta disminución en los ingresos se ha visto acentuada por la reacción agresiva en términos de capacidad en nuestros mercados de las aerolíneas norteamericanas, así como por el fortalecimiento de las *Low Cost*, tras la caída de los precios del combustible, ya que esto les permite ahorrar costos y aumentar la capacidad. La agresividad tarifaria de la competencia ha llevado a una fuerte reducción de los precios en los vuelos desde y hacia Norteamérica.

4.7. Actividades de control

De acuerdo con los riesgos identificados, se llevaron a cabo actividades de control encaminadas a mitigarlos y así lograr los objetivos de los procesos del negocio. En este sentido, Avianca Holdings adelantó las siguientes acciones a lo largo de 2015:

- Tomando como marco de referencia el reporte COSO, que cumple con las recomendaciones del PCAOB (*Public Company Accounting Oversight Board*) se analizó el ambiente de control Interno con un "*Top-Down approach*" y se levantaron controles a nivel entidad, hasta llegar a Controles en Procesos (manuales y automáticos) identificados como críticos, con base en un análisis de materialidad que abarca a las compañías subsidiarias catalogadas como relevantes para la Holding.
- Se realizaron pruebas de Controles Claves, documentadas en matrices que identifican los riesgos de cada proceso y controles mitigantes para los mismos. Se determinaron flujogramas de procesos y se verificó la adecuada segregación de funciones para actividades estratégicas a nivel de proceso, plataforma tecnológica y sistemas de información que soportan la gestión financiera crítica del negocio, contribuyendo al monitoreo y fortalecimiento de un Ambiente de Control Interno adecuado para la generación de los estados financieros.
- Por otra parte, uno de los principales frentes de control de la Compañía es la seguridad, siendo un pilar fundamental para lograr el crecimiento y desarrollo de la operación en la organización. Durante el 2015 se fortaleció la construcción y comunicación de las matrices de riesgos de seguridad en cada una de en las estaciones en donde opera la Compañía.
- Por último, la organización mantuvo la vigencia del sistema de gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001, garantizando la documentación de los procesos.

4.8. Información y comunicación

En 2015, se perfeccionó el diseño y la implementación de políticas y estrategias de comunicación encaminadas a fortalecer el compromiso y la lealtad de los colaboradores

en torno a los objetivos estratégicos, el plan de negocios para el período, la gestión de riesgos y el cumplimiento de la normatividad aplicable y políticas (SOX, FCPA, reglamentación Aeronáutica, entre otros).

En línea con lo anterior, se le dio mayor despliegue a los mensajes emitidos a través del sistema de comunicaciones internas, los cuales fueron complementados a través de piezas de pedagogía e información "cara a cara" emitida en los grupos Primarios.

Línea Ética

Su matriz contrató a Navex Global Inc., sociedad constituida bajo las leyes de Delaware, EEUU la administración de la línea ética, herramienta a través de la cual los colaboradores, terceros vinculados, proveedores, accionistas, viajeros, clientes, usuarios y el público en general, pueden formular denuncias, inquietudes o consultas de manera anónima o abierta, relacionadas con la aplicación o incumplimiento del Código de Ética y Normas de Conducta en los Negocios, la Política Anticorrupción y las demás políticas corporativas adoptadas por la Organización. Navex Global Inc. ha dispuesto, desde el 22 de septiembre de 2015, de un portal web <http://aviancaholdings.ethicspoint.com> y varias líneas telefónicas para el funcionamiento de la Línea Ética.

Asimismo, conforme al Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios, la Compañía mantuvo la dinámica del Comité de Ética, orientado a la adecuada interpretación y sanción de las conductas al margen de lo establecido en el citado Código y en las políticas vigentes de la organización. El Comité de Ética realizó informes periódicos al Comité de Auditoría de las denuncias y consultas relacionadas con ilícitos o fraudes y conflictos de intereses registrados a nivel directivo.

4.9. Monitoreo

La Junta Directiva, a través del Comité de Auditoría, es responsable de supervisar la efectividad de los distintos componentes del Sistema de Control Interno. A su vez, la administración, es la responsable, de proveer aseguramiento sobre la eficacia de la Arquitectura de Control y llevar a cabo la debida supervisión de los procesos relevantes del negocio.

Durante el año 2015 el funcionamiento del sistema de control interno y los informes conocidos por la administración y emitidos por la Auditoría Interna, la Revisoría Fiscal, el Comité de Auditoría y la Junta Directiva, muestran que no detectaron deficiencias materiales o debilidades críticas que puedan afectar la integridad y veracidad de la información financiera o el cumplimiento de las normas de contabilidad aplicables. Tampoco se presentaron fraudes que afecten la calidad de la información financiera y contable de la Compañía.

La administración presentó a los miembros del Comité de Auditoría y la Junta Directiva en sus sesiones celebradas a lo largo del año, los resultados financieros de la Compañía, así como sus indicadores e informes relevantes para la toma de decisiones pertinentes.

Por otra parte, en el primer trimestre de 2015 el Comité de Auditoría conoció y aprobó el Plan de Auditoría Interna para el año 2015, el cual se basó en:

- Análisis de Riesgos (ERM, riesgos Identificados por Auditoría, Riesgos Identificados por IT)
- Evaluación de Estados Financieros
- Percepción de usuarios claves (Miembros Comité de Auditoría, Junta Directiva, Accionistas, Alta Gerencia y Usuarios Claves)

- Estadísticas (Volumetrías, análisis de tendencias de fraude, análisis de resultados de informes anteriores)
- Cumplimiento (SOX, Leyes, FCPA, Anticorrupción etc.)

El Comité revisó y analizó junto con la administración, los informes de auditoría interna relativos al cumplimiento del plan de auditoría 2015 y los resultados obtenidos en su ejecución. Dichos informes incluyeron las observaciones relacionadas con la efectividad del control interno durante el ejercicio fiscal, los cuales fueron reportados oportunamente a las distintas Áreas auditadas.

Así mismo, el Comité de Auditoría conoció y analizó los informes preparados por la Auditoría Externa durante el año 2015, incluyendo el de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, y no se observaron situaciones de riesgo o deficiencias de control interno materiales con capacidad de generar efectos importantes en los estados financieros.

Adicionalmente, las Áreas de Aseguramiento de la Calidad Operaciones y Aseguramiento de la Calidad Mantenimiento, son responsables de supervisar que las áreas técnicas y operativas cumplan con las Regulaciones Aeronáuticas de cada uno de los países donde opera la Compañía. Verifican que se cumplan los requisitos de calidad, bajo los estándares IOSA, ISAGO e ISO 9001. Así mismo, realizan la vigilancia de las políticas internas, que tienen como objetivo principal garantizar que las operaciones aéreas y su componente técnico se realicen bajos los más altos estándares de seguridad, calidad y confiabilidad.

Durante el año 2015 efectuaron cerca de 600 auditorías y los resultados fueron presentados en los diferentes comités internos establecidos por la Compañía. No se encontraron hallazgos críticos y el nivel de riesgo operacional se mantuvo dentro de los márgenes establecidos para una operación segura.

5. Asamblea General de Accionistas

5.1 Diferencias de funcionamiento de la Asamblea entre el régimen de mínimos de la normativa vigente y el definido por los Estatutos y Reglamento de la Asamblea de la Sociedad

La Administración de la Compañía está evaluando la adopción de mejores prácticas de Gobierno Corporativo encaminadas a acoger las recomendaciones de Código País, las cuales permitan garantizar los derechos de los Accionistas en la Asamblea General.

Los Estatutos Sociales establecen que en los siguientes casos especiales, la convocatoria a la Asamblea se debe enviar con cuarenta (40) días comunes de antelación:

- Disolución y Liquidación
- Fusión o escisión
- Reforma al Objeto Social
- Cancelación del registro de cualquier valor de la Sociedad que se encuentre inscrito en Colombia o en el exterior
- Reforma estatutaria que afecte o modifique en algún aspecto material, los derechos esenciales de los accionistas, consagrados en el artículo 379 del Código de Comercio.

5.2 Número de solicitudes y materias sobre las que los accionistas han requerido información a la sociedad

Durante el año 2015, se atendieron el siguiente número de solicitudes por parte de los accionistas sobre información de la sociedad:

Solicitudes de Accionistas 2015		
Medio de Recepción	Numero de Solicitiudes	Promedio
Correo fisico	De 36 a 60	De 3 a 5 por mes
Personal	De 60 a 80	De 5 a 7 por mes
Correo Electrónico	De 480 a 570	De 10 a 12 por semana (40 - 48 mes)
Línea Nacional	De 620 a 720	De 13 a 15 por semana (52 - 60 mes)

5.3 Datos de asistencia a la Asamblea General de Accionistas

En la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas llevada a cabo en el mes de abril de 2015, estuvo presente directamente o por representación un número de accionistas que poseen el 99,98% de las acciones de la sociedad.

5.4 Detalle de los principales acuerdos tomados

En la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas llevada a cabo en el mes de abril de 2015, se consideraron los siguientes puntos en el orden del día:

- Lectura consideración y aprobación del Informe de Gestión y el Informe Especial de la Junta Directiva, el Presidente y demás Administradores
- Lectura del Informe del Revisor Fiscal
- Lectura consideración y aprobación de los Estados Financieros de Propósito General, sus correspondientes Notas y demás documentos exigidos por la Ley
- Proyecto de Distribución de utilidades.

De los señores accionistas, atentamente.

Alvaro Jaramillo Buitrago
Presidente (e)

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

Germán Efromovich
José Efromovich
Roberto Kriete Ávila
Luisa Fernanda Lafaurie
Gabriel Silva Lujan

Los documentos a que se refiere el Código de Comercio estuvieron a disposición de los Señores Accionistas durante el término legal.