

Informe anual de gobierno corporativo



Las prácticas de buen gobierno corporativo de Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca en adelante La Compañía o Avianca, 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.

Avianca da cumplimiento a las exigencias de buen gobierno corporativo que le son aplicables como Emisor de Bonos en Colombia y así mismo cumple con las exigencias que le son aplicables por tener su matriz registrada 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*) desde el mes de noviembre de 2013.



Las prácticas de buen gobierno implementadas por la sociedad buscan:

- 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:



En 2016 la Compañía 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 2016 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 2016, se incluyen en el siguiente listado:

Aerovías del Continente Americano S.A Avianca				
Principales 20 Accionistas con Corte 31 De Diciembre de 2016				
	Accionistas	Tipo ID	Número de ID	Número de acciones
1	Latin Airways Corp	NIT	1700841-1-686422	848.587.663
2	Avianca Holdings S.A.	NIT	1936014-1-1728981	44.914.649
3	Fundación Mario Sto Domingo	NIT	8901021299	10.467
4	Inversiones Ald ama-fondo	NIT	800161402	5.128
5	Weissenfels A. G. Corp	NIT	890101358	3.437
6	Gobierno Nacional De Colombia	NIT	0	2.690
7	Serrano Martínez Gabriel	C.C	77213	1.747
8	Inversiones Casand S.A.	NIT	860504489	1.485
9	Santo Domingo Beatriz Alicia	C.C	22268424	1.107
10	Comunicaciones y Negocios S.A	NIT	890108078	1.076
11	Creamoda Ltda	NIT	9093489	883
12	Malca Marroquín David	C.C	79156450	536
13	Lulle Suarez Cesar Alberto	C.C	5542513	515
14	Céspedes Irregui Luis Enrique	C.C	107178	499
15	Merino Molina Fernando León	C.C	8462344	486
16	Jaramillo Ochoa Darío	C.C	70001156	448
17	Marulanda Álvarez Libia	C.C	21315968	427
18	Molina Giraldo Ignacio	C.C	527574	387
19	Espinosa Chaparro Alfredo	C.C	19443015	375
20	Gaviria Tobón Hernán	C.C	3308428	366
	Otros accionistas con menor participación			24.846
	Total Acciones Readquiridas			111.113
	Subtotal Acciones Ordinarias			893.670.330
	Total Acciones en Circulación			893.559.217



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

Las notas a los Estados Financieros incluyen 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

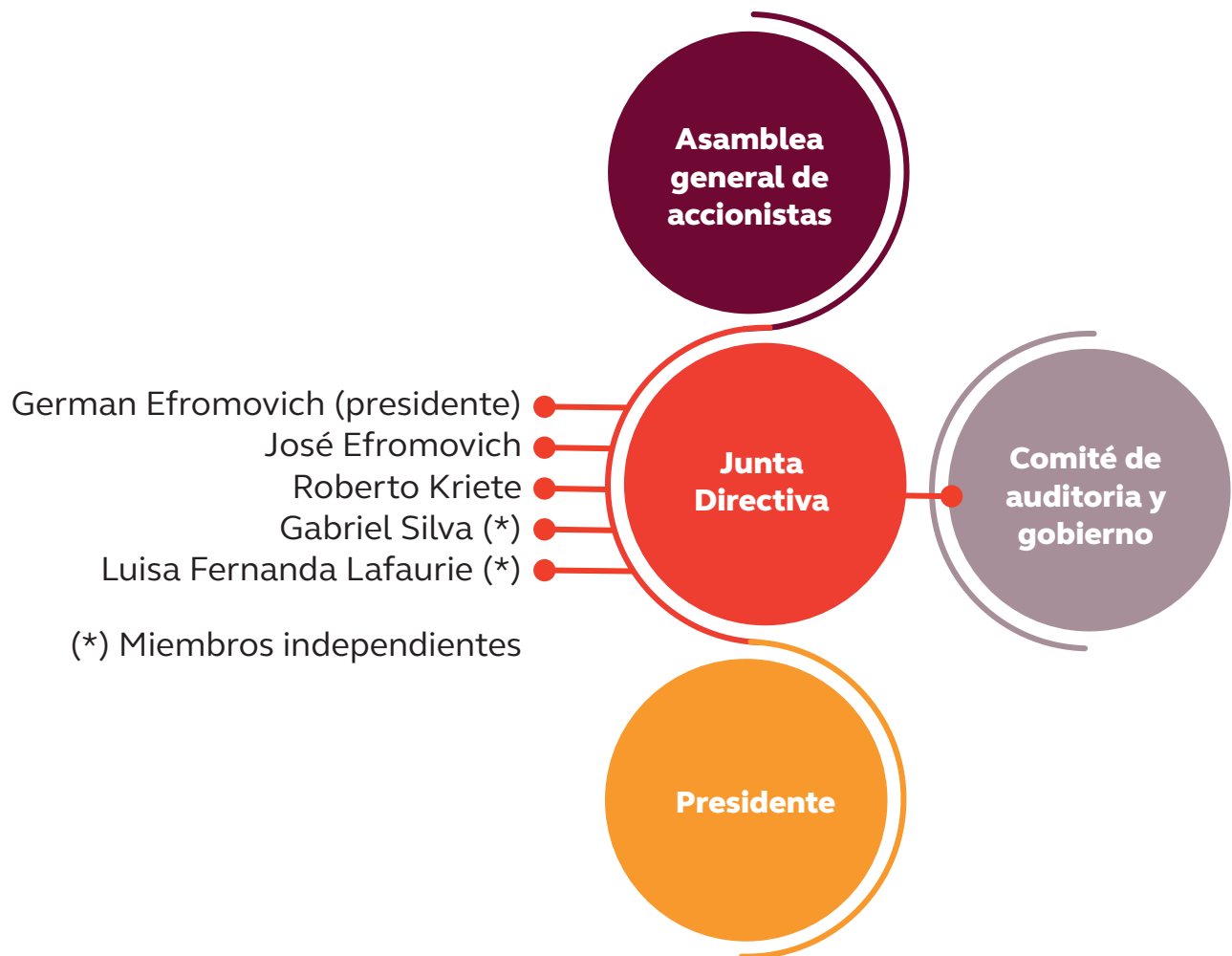
Durante el ejercicio 2016 no se suscribió ningún tipo de acuerdo entre los accionistas de la Sociedad.

1.6. Acciones propias en poder de la Sociedad

Con corte 31 de diciembre de 2016 la sociedad cuenta con 111.113 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 cinco 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 parágrafo 2 del artículo 44 de la Ley 964 de 2005.

El período para el cual fue designada la Junta actual es marzo de 2016 - marzo 2018.

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

Nombre	Caracter	Fecha Actual Nombramiento	Fecha de Primer Nombramiento
Germán Efromovich	Principal	Marzo 30 de 2016	Diciembre 06 de 2004
José Efromovich	Principal	Marzo 30 de 2016	Julio 22 de 2005
Roberto Kriete	Principal	Marzo 30 de 2016	Marzo 26 de 2010
Luisa Fernanda Lafaurie*	Principal	Marzo 30 de 2016	Noviembre 15 de 2007
Gabriel Silva Lujan*	Principal	Marzo 30 de 2016	Marzo 25 de 2014

* Miembro Independiente

2.3. Resumen hojas de vida miembros de la Junta Directiva

El resumen de las hojas de vida 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 2016

En el año 2016 no se hicieron cambios 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

Las siguientes personas actúan como miembros de la Junta Directiva de Avianca Holdings S.A. matriz de la Compañía y Avianca S.A.:

- El Sr. German Efromovich, Presidente de la Junta Directiva de Avianca Holdings S.A., es a su vez miembro en las Juntas Directivas de Taca International Airlines S.A., Avianca S.A., y LifeMiles B.V.
- El Sr. José 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 2016

Durante el año 2016 la Junta Directiva aprobó las siguientes políticas:

- En sesión de Junta Directiva llevada a cabo el 17 de agosto de 2016, se aprobó Política del Sistema Integral de Prevención y Control de Riesgos de Lavado de Activos Financiación del Terrorismo (SIPLAFT).
- En sesión de Junta Directiva llevada a cabo el 27 de enero de 2016 y ratificada en sesión del 13 de julio de 2016 se aprobó la modificación a la Política de Inversiones y de Caja.

2.7. Nombramiento de los miembros de la Junta Directiva

Los miembros de la Junta Directiva son elegidos por la Asamblea General de Accionistas, mediante el procedimiento establecido en los Estatutos Sociales.



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 cónyuge 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 2016

Junta Directiva

Nombre	12-ene	27-ene	16-feb	24-feb	16-mar	13-abr	11-may	8-jun	13-jul	17-ago	7-sep	19-oct	26-oct	4-nov	16-nov	16-dic
Germán Efromovich	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
José Efromovich	X	X	X	X	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	X	X	X	X
Luisa Fernanda Lafaurie*	X	X	X	X	X	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	X	X	X	X

Comité de Auditoria

Nombre	24-ene	24-feb	16-mar	13-abr	11-may	13-jul	7-ago	7-sep	19-oct	26-oct	2-nov	16-dic
Germán Efromovich	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	x
Gabriel Silva Lujan*	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

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

El presidente de la Junta al Sr. German Efromovich fue nombrado por la Junta Directiva en sesión llevada a cabo el día 14 de agosto de 2013.

Son funciones del Presidente de la Junta Directiva las siguientes:

- Presidir la reunión
- Abrir y cerrar formalmente la reunión
- 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
- Mantener el orden interno durante la reunión
- Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de la Junta Directiva
- Decidir las preguntas o dudas que se presenten sobre la aplicación del Reglamento de la Junta Directiva
- 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 desempeñó como Secretaria de la Junta hasta el 16 de diciembre de 2016. En esa fecha la Junta designó a Renato Covelo como Primer Suplente del Representante Legal y Secretario General.

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:

- Verificar el quórum deliberatorio y decisorio antes de dar inicio a la reunión;
- 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;
- Elaborar el acta de la respectiva Junta Directiva, someterla a la correspondiente aprobación y firmarla como Secretario, y;
- 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 2016 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 2016.

Comité de Auditoría y Gobierno Corporativo		
Miembros	Principales Funciones	Principales Actividades Realizadas Durante 2016
<p>Gabriel Silva Lujan (*)</p> <p>Luisa Fernanda Lafaurie (*)</p> <p>German Efromovich (Presidente)</p>	<p>En el año 2016 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 2016 el Comité adelantó entre otras las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adopción del Plan Anual de Auditoría 2016 • 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) • Adopción de la Política Manejo de Unidad de Caja

Los tres Comités de Junta de su matriz de Auditoría y Gobierno, de Talento Humano y Compensación y Financiero y de Inversiones, analizan asuntos de todas las compañías integradas bajo Avianca Holdings S.A. y promueven 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

En 2016 los miembros de Junta dando cumplimiento a las prácticas de Gobierno Corporativo adoptadas por la Sociedad, llevaron a cabo una evaluación individual de su desempeño en la Junta y del desempeño colectivo de la misma para el ejercicio 2016.

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 de 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 2016 no se presentaron casos de Conflictos de Interés. Las operaciones de potencial conflicto de interés fueron reveladas al Comité de Auditoría 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.

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

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 que estén alineados con el logro de los objetivos estratégicos.

El Sistema de Control Interno de la Compañía, se fundamenta en valores y principios, y se desarrollan 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 expuesto Avianca por el desarrollo de sus actividades, no afecten el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

3.6. Ambiente de control

La Compañía realizó durante 2016 una reestructuración en las responsabilidades del ambiente de control. Se creó la nueva Vicepresidencia Senior de Seguridad, Ética y Cumplimiento, cuya misión es liderar, desarrollar y mantener la estrategia de gestión de riesgos y cumplimiento de la Organización. Está compuesta por las Direcciones de Evaluación Interna y Gestión de Riesgos, Control y Cumplimiento, Gestión de Riesgos de Seguridad Operacional, Gestión de Riesgos de Seguridad Corporativa, Gestión de Riesgos de Salud y Seguridad en el Trabajo y Medio Ambiente, Gestión de Riesgos de Seguridad de la Información y Factores Humanos.

En este sentido la estrategia de funcionamiento de la vicepresidencia se basa en el modelo de tres líneas de defensa que busca fortalecer la administración de riesgos y controles alineando los roles y responsabilidades. La primera línea de defensa está conformada por los líderes de los procesos, quienes son responsables de identificar y administrar sus riesgos. La segunda línea monitorea el diseño y creación de controles de la primera y asesora la administración de riesgos. La tercera línea verifica de manera independiente la efectividad de controles.

Adicionalmente, la Organización cuenta con un Comité de Ética, el cual garantiza el cumplimiento, adecuada interpretación y sanción de las conductas establecidas en el Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios y en las políticas vigentes de la Organización. El Comité de Ética realiza informes periódicos al Comité de Auditoría de las denuncias y consultas relacionadas con ilícitos o fraudes y conflictos de intereses.

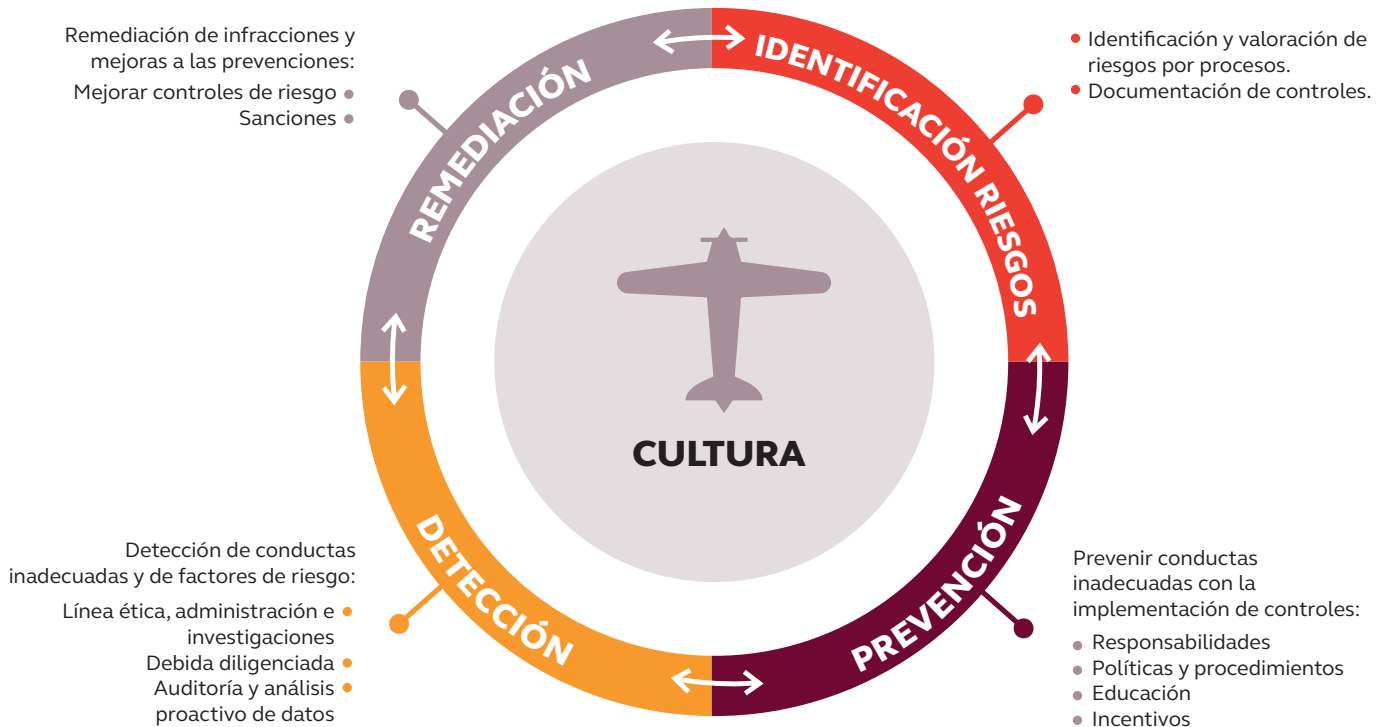
El Código de Ética y Normas de conducta de los Negocios, fue modificado en el año 2016 por la Junta Directiva, para cambiar los canales de denuncia de la Línea Ética. Se encuentra disponible en <http://aviancaholdings.ethics-point.com>

Por otra parte, la Junta Directiva de Avianca S.A adoptó en agosto de 2016 la Política del Sistema Integral de Prevención y Control de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SIPLAFT) con el fin de implementar un sistema

al interior de la compañía para mitigar y prevenir dichos riesgos y garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente relacionada con la prevención de Riesgos LAFT en los países donde operan las compañías integradas a Avianca S.A.

Para implementar el SIPLAFT, la Junta Directiva de la Compañía realizó el nombramiento del Oficial de Cumplimiento para Avianca S.A.

Adicionalmente, Avianca S.A en el 2016 reforzó su arquitectura de control al crear su Programa de Ética y Cumplimiento, el cual fue aprobado por la Junta Directiva de Avianca S.A en diciembre de 2016. El Programa se encuentra construido conforme a los lineamientos establecidos por el Departamento de Justicia Americano en las United States Federal Sentencing Guidelines y alineado con el estándar internacional COSO. El Programa tiene como objetivo principal promover una cultura de respeto y cumplimiento con las normas éticas, legales y corporativas, para lo cual prescribe acciones de prevención, detección, monitoreo y remediación, así:



En atención al desarrollo del Programa de Ética y Cumplimiento, fue creada la Vicepresidencia de Seguridad, Ética y Cumplimiento, la cual implementará el programa basándose en los estándares internacionales de control interno y en el modelo de tres líneas de defensa. Entendiéndose como la primera línea de defensa, aquella conformada por los responsables del proceso, quienes deben identificar los riesgos, implementar controles y garantizar el cumplimiento de las normas, procesos y procedimientos.

La segunda línea de defensa está a cargo de la Vicepresidencia Senior. de Seguridad, Ética y Cumplimiento, a través de la implementación de sistemas para la detección y administración de riesgo, la prevención, detección y la remediación de conductas, procesos, controles y procedimientos, de conformidad con las leyes y regulaciones.

La tercera línea de defensa está a cargo de Auditoría Interna. Esta función verifica de manera independiente y objetiva lo adecuado del ambiente de control en términos del gobierno corporativo, administración de riesgos y control interno.





Finalmente, la Compañía cuenta con un Sistema de Gestión Estratégica cuyo objetivo principal 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. Debido a esto, durante 2016, bajo un ejercicio formal de planeación, la Compañía ha definido su nuevo Norte Estratégico vigente para 2017-2020.

Este nuevo Norte Estratégico rescata lo mejor del camino recorrido y lo fortalece para poder cumplir el plan de vuelo al año 2020. La siguiente es la nueva misión de la compañía que describe la razón de ser de la Organización, qué hace y para qué lo hace: “Conectamos al mundo con Latinoamérica, buscando dar siempre más”. Seguido a esto, la nueva Visión indica lo que quiere lograr la Organización para el año 2020 de la siguiente manera: “Con la mejor gente y tecnología para una experiencia excepcional, seremos la aerolínea latinoamericana preferida en el mundo”. Asimismo, desde el 2017 la compañía dará un nuevo paso en su proyección como la aerolínea latinoamericana preferida por todos los viajeros alrededor del mundo.

3.7. 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.

Como se mencionó anteriormente, dicho sistema quedó centralizado y a cargo de la Vicepresidencia Senior de Seguridad, Ética y Cumplimiento y las principales perspectivas de riesgos son:

- Seguridad operacional
- Seguridad corporativa
- Medio Ambiente
- Seguridad y Salud en el trabajo
- Seguridad de la información
- Estratégicos
- Fraude
- Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo

Durante el 2016 se trabajaron cuatro pilares principales en la gestión de riesgos corporativos:

A. Vicepresidencia Senior de Seguridad, Ética y Cumplimiento: Se creó la Vicepresidencia y se estableció como objetivo principal el desarrollo de un nuevo modelo de Gobernanza, Riesgos y Cumplimiento basado en mejores prácticas internacionales y que permita consolidar la gestión de riesgos basado en el modelo de las tres líneas de defensa.

B. Riesgos estratégicos: El mapa de riesgos estratégicos se actualizó con base en la estrategia de la Compañía de 2016 y busca identificar y valorar riesgos que no permitan el cumplimiento de las metas de Avianca S.A. El mapa fue actualizado teniendo como input los diferentes sistemas de gestión de riesgos, los hallazgos de auditoría interna, los proyectos estratégicos y los riesgos de las diferentes unidades de negocio de la Organización. Dicho mapa fue aprobado por el Comité Ejecutivo. Asimismo, se realizó seguimiento a los planes de mitigación definidos en 2015 y se auditó la efectividad de los planes más representativos.

C. Continuidad del negocio: Con el fin de manejar la operación en caso de una interrupción mayor, se estableció un centro alerno de operaciones para el SOC, en donde operarán en una situación de este estilo. Para su adecuada administración se realizó la definición de un protocolo que está basado en el antes, durante y después de la contingencia. Dicho protocolo fue probado mediante un simulacro y diferentes pruebas de escritorio.

D. Sistema Integral de Prevención y Control de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SIPLAFT): Se creó un Sistema para la administración de los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo basado en el mejor estándar internacional y en prácticas de gestión de riesgos establecidas en la Organización.

3.8. 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 de riesgos la cual brinda lineamientos para una adecuada identificación, valoración y mitigación de los riesgos a nivel estratégico y operacional. La política define los lineamientos de cuatro elementos principales: alcance de la política; roles y responsabilidades; apetito al riesgo, y proceso y metodología para administración de la gestión de riesgos

3.9. 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 durante el 2016. Para este ejercicio se contó con la participación del CEO, vicepresidentes, directores y expertos en el tema. Finalmente, dicho mapa fue aprobado y monitoreado por el Comité Ejecutivo. Como resultado se presentan los siguientes riesgos y tratamientos:

A. Riesgos relacionados con la Compañía

RIESGOS	PLAN TRATAMIENTO
a. Fuentes de financiación	<ul style="list-style-type: none"> Adecuación de los planes de crecimiento de acuerdo con las condiciones financieras de la Compañía Revisión y mejoras en la experiencia del cliente en todas sus interacciones con la aerolínea
b. Cambios en las preferencias de los consumidores	

B. Riesgos de entorno

RIESGOS	PLAN TRATAMIENTO
a. Incidentes cibernéticos	<ul style="list-style-type: none"> Mejoras a la estrategia de detección y respuesta a ciberataques Monitoreo permanente de los cambios políticos y macroeconómicos y formulación de la estrategia bajo diferentes escenarios Creación del Programa de Ética y Cumplimiento como base para la implementación de nuevas regulaciones aplicables
b. Cambios en el entorno político y en las variables macroeconómicas	
c. Cambios en la legislación y regulación	

C. Riesgos relacionados la industria Aeronáutica

RIESGOS	PLAN TRATAMIENTO
a. Limitaciones en la infraestructura aeroportuaria de los HUBs	<ul style="list-style-type: none"> Adecuaciones en la red de itinerarios de la Compañía Fortalecimiento de la estrategia de digitalización de procesos de la compañía
a. Industria aérea altamente competitiva y mayor avances en innovación y nuevas tecnologías	



3.10. Materialización de riesgos durante el ejercicio

En el 2016 los diferentes eventos que sucedieron en la Compañía 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 tasas de cambio.

Durante el 2016 Latinoamérica enfrentó un panorama desafiante, 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 baja continua de precios se ha traducido en un debilitamiento de la demanda.

Debido a estas tendencias en las economías, durante el año se generó una desaceleración en los pasajeros del mercado internacional con origen en Colombia, Ecuador y Perú, principalmente porque existe un efecto colateral de la tasa de cambio en el turismo. Esto ha hecho que los ingresos de pasajeros en las principales aerolíneas de la región, se hayan visto afectados fuertemente en el último año.

3.11. Actividades de control

De acuerdo con los riesgos identificados por la Compañía, se llevan a cabo actividades de control que ayudan a mitigar los mismos, para lograr los objetivos de los procesos del Negocio. En este sentido Avianca adelantó las siguientes acciones a lo largo del 2016:

Tomando como marco de referencia el reporte COSO, que cumple con las recomendaciones del PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) se hizo un análisis del 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, flujogramas de procesos y la evaluación y análisis de la adecuada segregación de funciones para actividades claves, tanto a nivel de proceso, plataforma tecnológica y sistemas de información que soportan la información financiera crítica del negocio, lo que contribuyó al monitoreo y fortalecimiento de un Ambiente de Control Interno adecuado en la compañía, para la generación de los estados financieros.



3.12. Información y comunicación

3.12.1. Estrategia de Comunicación

Los colaboradores de Avianca S.A. reciben constantemente capacitación e información relacionada con las políticas de ética y cumplimiento, para lo cual la Compañía ha puesto a disposición de los diferentes grupos de interés capacitaciones e-learning, y presenciales, así como campañas de comunicación vía correo electrónico, página web, grupos primarios y por diversos canales de comunicación interna y externa. En 2016 hemos capacitado en el Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios y en Política Anticorrupción más de 6 mil colaboradores.

Adicionalmente, la Junta Directiva de Avianca S.A. aprobó el capítulo “D. Comunicación y Entrenamiento del Programa de Ética y Cumplimiento”, por el cual se implementará un programa de entrenamiento especializado en cumplimiento para la Compañía, el cual tendrá como máximo promotor a la Junta Directiva, con el fin de continuar en la consolidación de una cultura de ética, control y cumplimiento al interior de la Organización.

3.12.2. Línea Ética

La nueva Línea Ética se encuentra tercerizada con el proveedor Navex Global, el cual puso a disposición de los inversionistas, clientes, proveedores y colaboradores un portal web para interponer consultas y denuncias, relacionadas con el cumplimiento del Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios, la Política Anticorrupción y demás políticas internas, el cual se encuentra disponible en el siguiente link: <http://aviancaholdings.ethicspoint.com>

4. 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 2016 el funcionamiento del sistema de control interno y los informes conocidos por la administración y emitidos por la Auditoría Interna, la Auditoría Externa, 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 2016 el Comité de Auditoría conoció y aprobó el Plan de Auditoría Interna para el año 2016, 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 2016 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 2016, incluyendo el de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, y no se observaron situaciones de riesgo

+6 mil

colaboradores capacitados en el Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios, así como en Política Anticorrupción.

292

auditorías para el seguimiento al cumplimiento en los sistemas de gestión de la Compañía.

o deficiencias de control interno materiales con capacidad de generar efectos importantes en los estados financieros.

En cuanto al control y vigilancia de las áreas operacionales y técnicas de la organización, las divisiones de Aseguramiento de la Calidad de Operaciones y Aseguramiento de la Calidad Mantenimiento son los responsables de asegurar la supervisión del cumplimiento de la organización frente a Regulaciones Aeronáuticas de cada uno de los países donde Avianca S.A. realiza operaciones. Para asegurar la mencionada supervisión, se cuenta con un programa de vigilancia desarrollado a nivel corporativo, a través del cual se verifica que se cumplan las políticas internas y los requisitos de seguridad integral y calidad en cada uno de los procesos incluidos en el alcance. El objetivo fundamental de este programa es asegurar que las operaciones aéreas y su componente técnico sean realizadas bajo los más altos estándares de seguridad, calidad y confiabilidad. Para validar el estado de cumplimiento del sistema operacional y técnico, la organización se encuentra certificada por la IATA a través del programa IOSA en el transporte aéreo de pasajeros y carga; y el programa ISAGO para la prestación de servicios aeroportuarios especializados prestados a aerolíneas cliente en la estación de Bogotá a través de la unidad de negocio Avianca Services.

Durante el año 2016 efectuaron cerca de 292 auditorías, los resultados y su respectivo seguimiento fueron gestionados a través de 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 Número de solicitudes y materias sobre las que los accionistas han requerido información a la sociedad

Durante el año 2016, se atendieron el siguiente número de solicitudes por parte de los accionistas sobre información de la sociedad:

Solicitudes de Accionistas 2016		
Medio de Recepción	Número de Solicitudes	Promedio
Correo físico	De 36 a 48	De 3 a 4 por mes
Personal	De 60 a 72	De 5 a 6 por mes
Correo Electrónico	De 432 a 528	De 9 a 11 por semana (36- 44 mes)
Línea Nacional	De 528 a 620	De 11 a 13 por semana (44 - 52 mes)

5.2 Datos de asistencia a la Asamblea General de Accionistas

En la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas llevada a cabo el 30 de marzo de 2016, estuvo presente directamente o por representación un número de accionistas que poseen el 99,98% de las acciones de la sociedad.

- Elección de Revisor Fiscal y Fijación de Honorarios
- Proyecto de Distribución de utilidades
- Nombramiento de la comisión para revisar y aprobar el Acta

5.3 Detalle de los principales acuerdos tomados

En la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas llevada a cabo en el mes de marzo de 2016, 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
- Lectura del Informe Anual de Gobierno Corporativo
- Propuesta delegación de atribuciones a la Junta Directiva para la adopción de la Política para la Prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo
- Elección de Junta Directiva y Fijación de Honorarios

De los señores accionistas, atentamente.

Hernán Rincón
Presidente

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.

Barranquilla, Colombia.
Marzo de 2017.