

Informe Anual 2015

Aerovías del Continente
Americano S.A. – Avianca S.A.



Barranquilla, Colombia. Marzo de 2016.

Índice

Información General	3
Junta Directiva	3
Norte Estratégico	5
Informe de Gestión 2015	6
Entorno mundial del mercado de transporte aéreo	6
La Política Aeronáutica y el Sector de Transporte Aéreo	7
Política aérea internacional	7
Infraestructura aeroportuaria	8
Desempeño 2015 Avianca S.A.	9
Resultados Económicos.....	9
Indicadores operacionales.....	10
Información complementaria.....	10
Posicionamiento en el mercado.....	12
Destinos, Red de Rutas y Alianzas.....	12
Renovación de flota.....	14
Seguridad – Nuestro Compromiso	15
Talento Humano	16
Transporte de Carga	18
Deprisa – Unidad de Negocios de Avianca S.A.	20
Avianca Tours– Unidad de Negocios de Avianca S.A.	21
Avianca Services– Unidad de Negocios de Avianca S.A.	22
Responsabilidad Social & Sostenibilidad	23
Gestión Social	23
Gestión Ambiental.....	24
Gobierno Corporativo	25
Operaciones celebradas con los socios y administradores.....	25
Situación Jurídica.....	26
Hechos Subsecuentes	26
Perspectivas 2016.....	26
Informe Anual de Gobierno Corporativo	28
Informe Especial a la Asamblea General de Accionistas	42
Certificación	47

Información General

Junta Directiva

Principales

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

Presidente de la Junta Directiva

Germán Efromovich

Presidente (e)

Alvaro Jaramillo Buitrago

Representante Legal

Elisa Murgas de Moreno

Primer Suplente del Representante Legal

Elisa Murgas de Moreno

Revisoría Fiscal

Firma: Ernst & Young Audit S.A.S.

Revisor Fiscal Principal: Edson Rolando Martinez

Revisor Fiscal Primer Suplente: Hernán Maximiliano Castillo

Revisor Fiscal Segundo Suplente: Leydi Yohana Gutiérrez

Sobre los Miembros de la Junta Directiva

Germán Efromovich – Nacido en Bolivia, educado en Brasil, colombiano por adopción.

Graduado en Ingeniería Mecánica de la Universidad de Brasil, FEI, de São Paulo.

Inició su carrera profesional en 1976 en el Grupo SGS. Desde 1977 ha desarrollado múltiples negocios alrededor del mercado petrolero en Brasil. Apalancado en el desarrollo y expansión de compañías en diferentes sectores productivos, hace más de 35 años conformó lo que hoy se conoce como Grupo Synergy, conglomerado empresarial con negocios diversificados. Actualmente, el Grupo cuenta con inversiones en hidrocarburos y energía, construcción naval, servicios de petróleo e inspecciones técnicas, radioquímica, radio-fármacos, agricultura y aviación.

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

Se graduó como Ingeniero Civil en la Escuela de Ingeniería Mackenzie de São Paulo, Brasil.

Inició su carrera profesional en Inca, una compañía de construcción brasileña. En 1977 se independizó e involucró en diferentes actividades empresariales, principalmente relacionadas con el campo de la medicina, en la producción y comercialización de materiales radioactivos para el diagnóstico de enfermedades oncológicas. Desde hace 35 años participa en el desarrollo y expansión de diferentes compañías de lo que hoy

se conoce como Grupo Synergy, organización que tiene inversiones en los sectores aeronáuticos, generación de energía, ingeniería naval e hidrocarburos.

Roberto José Kriete – Salvadoreño

Licenciado en Economía de University of Santa Clara, California y MBA de Boston College, Boston, Massachusetts.

Presidente de la Compañía de Inversiones del Grupo Kriete, que administra inversiones locales e internacionales en aviación, bienes raíces, agroindustria y hoteles, entre otros. Se ha desempeñado también como Director de la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN) en El Salvador, Director Suplente del Consejo de Administración del Hotel Real Intercontinental de El Salvador, Presidente de la Fundación Gloria de Kriete y de Agape. Miembro del Consejo Directivo de TELMEX Internacional y del Instituto Carso para la Salud de la Fundación Carlos Slim. Fundador y miembro del Consejo Directivo de la línea aérea Volaris de México, Presidente de la Junta Directiva de la sociedad Taca International Airlines, S.A. hasta agosto de 2015.

Luisa Fernanda Lafaurie Rivera - Colombiana.

Graduada de la Facultad de Economía de la Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia, cuenta con postgrado en Finanzas de la Universidad de los Andes, y Alta Gerencia y MBA del mismo centro de educación superior.

Su experiencia reúne diversos cargos en los sectores público y privado, entre los que se destacan: Ministra y Viceministra de Minas y Energía, durante el gobierno del Presidente Andrés Pastrana; Asesora Financiera y Comercial para Scudder Kemper-Termotasajero y Parsons de Colombia; y posiciones diversas en el área de ventas de Carbones de Colombia S.A. – Carbocol. En la actualidad se desempeña como Presidenta de Ocesa y participa en varias Juntas Directivas de reconocidas empresas del país.

Gabriel Silva Lujan – Colombiano.

Político con profundización en Economía, egresado de la Universidad de los Andes. Cursó estudios de posgrado en Economía y Relaciones Internacionales en la Paul H. Nitze School of Advanced International Studies de la Universidad Johns Hopkins, en Washington. Fue becario honorario de la Fundación Ford.

Silva Luján inició su carrera en el sector público en 1986 siendo Asesor de Asuntos Políticos del expresidente Virgilio Barco. A lo largo de su carrera profesional ha desempeñado varios cargos públicos y privados, entre ellos Consejero de Política Internacional, Embajador de Colombia ante Estados Unidos, Gerente de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, co-fundador del fondo de inversiones Newbridge Andean Partners, Ministro de Defensa Nacional y fundador de Global Education Group Inc. grupo financiero y de seguros educativos. Ha publicado diferentes libros sobre historia y economía. Fue director de la revista Estrategia Económica y Financiera, y actualmente es columnista del periódico El Tiempo y miembro de varios consejos directivos de organizaciones no gubernamentales dedicadas a la preservación y protección del medio-ambiente.

Norte Estratégico

El norte estratégico de la Aerolínea se enmarca en el norte estratégico de las compañías Integradas, en virtud de los acuerdos de accionistas que dieron lugar a la creación de Avianca Holdings S.A., de la cual hace parte Aerovías del Continente Americano S.A. (Avianca S.A.).

Misión

Volamos y servimos con pasión para ganar tu lealtad

Visión

Ser la Aerolínea líder de América Latina preferida en el mundo

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

Valores

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

Objetivos Corporativos

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

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

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

Informe de Gestión 2015

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 2015 y los resultados obtenidos por la Aerolínea Avianca S.A. en los diferentes frentes de su actividad.

Entorno mundial del mercado de transporte aéreo ²

De acuerdo con la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (*International Air Transport Association, IATA*), la industria aérea registró un crecimiento en la demanda (RPKS³) de 6,5% en 2015 comparado con 2014. Un resultado muy positivo, si se considera que la demanda global se ha ubicado en promedio en 5,5% en la última década. Es de anotar que la baja en las tarifas aéreas impulsó la demanda, a pesar de la debilidad de los indicadores económicos en 2015, los cuales estuvieron por debajo de los registros de 2014.

Demanda internacional de Pasajeros

La capacidad global en 2015 aumentó 5,9% y el factor de ocupación (*load factor*) creció 0,5 puntos porcentuales, situándose en 79,7% para el periodo. Por su parte, las regiones arrojaron los siguientes resultados:

- **Las aerolíneas latinoamericanas** registraron un aumento de 9,3% en tráfico aéreo, en tanto que su capacidad se incrementó en 9,2% y el *load factor* se ubicó en 80,1%. Unos resultados altamente favorables en medio de la coyuntura económica que afecta la región.
- **Los transportadores europeos** crecieron 5,0% en tráfico aéreo internacional, en tanto que la capacidad lo hizo en 3,8% y el factor de ocupación se ubicó en 82,6%. Estos resultados se dan tras un incremento en las frecuencias de vuelo en rutas de alta demanda, que redundó en un aumento en el tráfico de pasajeros al interior de Europa.
- **Las aerolíneas en Norte América** registraron un incremento de 3,2% en tráfico y de 3,1% en capacidad. El *load factor* para las aerolíneas de la región se ubicó en 81,8%.
- **En Medio Oriente y en Asia Pacífico**, las aerolíneas registraron crecimientos del 10,5% y 8,2% en tráfico aéreo, respectivamente, siendo estos los mejores resultados, junto con los de las aerolíneas latinoamericanas. La capacidad para las aerolíneas en Medio Oriente creció 13,2%, en tanto que el factor de ocupación se situó en 76,4%. En Asia Pacífico, la capacidad se incrementó en 6,4% y el *load factor* alcanzó 78,2%.
- **Las aerolíneas africanas** experimentaron el menor crecimiento en demanda por regiones, obteniendo un 3,0% para el periodo. Sin embargo, este resultado denota un desempeño muy por encima del 0,9% registrado en 2014. Su factor de ocupación se ubicó en 68,5% en 2015, lo que se da en parte por el incremento en el tráfico aéreo internacional registrado en el segundo semestre.

² IATA (4-feb-2016). *Demand for Air Travel in 2015 Surges to Strongest Result in Five Years* (En 2105, Se registra el resultado más fuerte en demanda de viajes en 5 años). Recuperado: 4 de febrero, 2016 de <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2016-02-04-01.aspx>

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

El mercado de transporte aéreo de carga⁴

Durante 2015, el transporte aéreo de carga aumentó 2,2% en FTKs⁵, registrando un crecimiento menor al 5% de 2014. A pesar de que el año inició con un fuerte incremento, el volumen de transporte de carga disminuyó significativamente a lo largo de todo el año. Los mercados de Europa y de Norteamérica, que representan el 43% del total del transporte de carga mundial, se mantuvieron estables a lo largo de 2015. En Latinoamérica se registró un decrecimiento de -6%. De otro lado, el factor de ocupación de carga se ubicó en 44,1%, ligeramente inferior a la ocupación de 45,7% del 2014.

La Política Aeronáutica y el Sector de Transporte Aéreo

Política aérea internacional

En línea con la política de apertura para el ingreso a mercados internacionales, Avianca acompañó a representantes del Gobierno Nacional en las negociaciones con Surinam y Brasil. Como producto de las mismas, y manteniendo los principios de flexibilización y reciprocidad, se pactó un mayor acceso a dichos mercados.

En materia de derechos de tráfico, el Gobierno colombiano mantuvo la política de otorgar derechos de 5ª libertad en la región latinoamericana. No obstante, a criterio de Avianca, la aplicación de esta política se debe analizar caso por caso, de acuerdo con la posición geográfica del otro país y de la reciprocidad en derechos de tráfico. El Gobierno Nacional así lo consideró.

En el período enero-diciembre de 2015, se llevaron a cabo cuatro audiencias públicas, en las cuales se autorizaron 57 nuevas rutas aéreas, 34 de éstas para conexiones nacionales y 23 para internacionales.

En el siguiente gráfico⁶ se incluyen las rutas nacionales e internacionales aprobadas para cada aerolínea en 2015 por parte del Grupo Evaluador de Proyectos Aerocomerciales (GEPA):

Aprobación de rutas nacionales e internacionales 2015

Acta	Aerolínea	No. De rutas	
		Nacional	Internacional
Acta 72 GEPA	LAN Colombia	10	3
	Easyfly	3	-
	American Airlines	-	1
	Delta	-	2
	Iberia	-	1
	Avior	-	4
	Viva Colombia	5	-
Acta 73 GEPA	Avianca	-	3
	LAN Colombia	1	-
	Air Panamá	-	1
	TAM	-	1
Acta 74 GEPA	Avianca	-	2
	Easyfly	5	-

⁴ IATA (3-feb-2016). *Air Freight Growth Slowed to 2.2% in 2015* (El Transporte de Carga se desacelera en 2.2% en 2015). Recuperado: 3 de febrero de 2016 de <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2016-02-03-01.aspx>

⁵ Freight Tonne per Kilometer - toneladas por kilómetro movilizadas-

⁶ Fuente: AeroCivil

	Air Panamá	-	1
	Aruba Airlines	-	1
Acta 75 GEPA	Air Europa	-	1
	Viva Colombia	9	-
	Insel Air	-	2
	Easyfly	1	-

A Avianca le autorizaron las siguientes rutas internacionales:

- Bogotá-Boston-Bogotá: 7 frecuencias semanales
- Bogotá-San Salvador-Toronto-Bogotá: 7 frecuencias semanales
- Bogotá-Madrid o Barcelona-Bogotá: 4 frecuencias semanales
- Bogotá-Barbados-Bogotá: 2 frecuencias semanales
- Bogotá-Frankfurt-Bogotá: 7 frecuencias semanales

- Integraciones

En 2015 no hubo aspectos a destacar en este frente, excepto los resultados muy positivos arrojados por las integraciones efectuadas por las aerolíneas americanas en años anteriores.

- Medio Ambiente

En 2015, Avianca S.A. dio cumplimiento a las regulaciones ambientales emitidas por las autoridades en los ámbitos local, nacional e internacional, orientadas al control de emisiones de CO₂, eliminación de residuos sólidos y efluentes acuosos, manejo y disposición de residuos peligrosos, y reducción del ruido generado por las aeronaves.

Es de destacar que la Unión Europea (UE) aprobó una directiva según la cual el régimen de comercio de emisiones existentes (ETS) en cada estado miembro de la UE se extendería a las compañías aéreas. Esta directiva nos obligaría a presentar las asignaciones anuales de emisiones en las rutas a operar hacia y desde los estados miembros de la UE. La demanda de la ETS que estaba programada para comenzar en 2012, ha sido aplazada para vuelos interoceánicos y en el momento solo rige para vuelos dentro de Europa que operaron durante 2012.

Aunque no se sabe cuándo y si se aplicarán las ETS, su efectividad dependerá de un posible consenso en la OACI que será discutido en la reunión de la *forecoming ICAO's* que se realizará el 2º semestre de 2016. Cada vez es más seguro que estaremos obligados a participar en un programa internacional de compensación por emisiones de las aeronaves.

- Reglamentos Aeronáuticos de Colombia

La Aeronáutica Civil de Colombia continuó con el proceso de estandarización de los RACs con la reglamentación aeronáutica de Latinoamérica.

Además, se fijaron nuevas reglas orientadas a la protección de los pasajeros. En ese marco, las aerolíneas están llamadas a brindar información veraz, completa y explícita a los usuarios, de acuerdo con los servicios ofrecidos. De igual forma, se reglamentó la corrección de datos (nombre o apellido) del pasajero, permitiendo un cobro regulado por ello, y se incrementó de manera sustancial el valor de las sanciones por incumplimiento de los reglamentos aeronáuticos.

Infraestructura aeroportuaria

No obstante las limitaciones de espacio, durante 2015 el Aeropuerto Internacional Eldorado, de Bogotá, registró la atención de casi 30 millones de personas, las cuales utilizaron los servicios de 30 aerolíneas. De igual modo, a través de este terminal se movilizaron más de 670 mil toneladas de carga incluyendo correo, manteniéndose

como el 3º aeropuerto en pasajeros y primero en movilización de carga en América Latina.

Ante la imposibilidad de que le fuesen otorgados espacios unificados en las terminales del Aeropuerto Eldorado, Avianca mantuvo parte de su operación doméstica en el Puente Aéreo, lo que ha demandado mayores esfuerzos de cara a la coordinación de los procesos logísticos, dada la distribución de las operaciones en 3 terminales en la capital colombiana.

Es de destacar que, ante la saturación del sistema aéreo y las limitaciones de espacio en el aeropuerto Internacional Eldorado, la Aeronáutica Civil contrató una asesoría Internacional que trabaja en una solución definitiva a la administración del espacio aéreo. Avianca ha brindado a las autoridades el apoyo requerido con miras a la superación de las restricciones mencionadas.

Desempeño 2015 Avianca S.A.

Para el cumplimiento de los objetivos corporativos de Avianca Holdings S.A., Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca S.A., en adelante Avianca S.A., la Compañía o la Aerolínea, se suma a los procesos de integración administrativa y operativa de las aerolíneas vinculadas a la Holding, ofreciendo una extensa red de rutas desde y hacia Norte, Centro, Sur América y Europa. Para el cumplimiento de sus objetivos, Avianca S.A. cuenta con el apoyo de:

- 115 aeronaves de última generación, 97 de las cuales se encontraban operativas al finalizar el periodo.
- Un centro de conexiones ubicado estratégicamente en Bogotá, Colombia.
- Una red de rutas extendida a 53 destinos en América y Europa que, junto con las rutas servidas por las 28 aerolíneas miembro de *Star Alliance*, suman más de 1.300 ciudades alrededor del mundo.

Resultados Económicos

Durante 2015, Avianca obtuvo un crecimiento en ingresos del 22%, pasando de COP 5'363.389 millones a COP 6'531.245 millones. Los costos operacionales –excluyendo el efecto de combustible– se incrementaron en 36%, equivalente a COP 1'310.126 millones pasando de COP 3'608.434 millones a COP 4'918.560 millones, explicado principalmente por el crecimiento operacional, incremento de la tasa de cambio; entre otros. El costo de combustible ascendió a COP 1'444.235 millones, 3% más que en 2014, debido al incremento de la operación.

En 2015 se generó una pérdida de COP 349.646 millones. Este resultado, incluye un efecto neto de pérdida en diferencia en cambio por COP 452.366 millones de pesos que refleja la devaluación del 31,6% de 2015 con respecto a 2014. Asimismo, esta pérdida considera que dada la falta de repatriaciones a la tasa oficial de cambio, la Compañía valoró sus saldos de efectivo mantenidos en Venezuela a la tasa de cambio SIMADI de 198.7 VEF por 1.00 USD, resultando en una pérdida total de COP 552.062 lo anterior debido a que el 17 de Febrero del 2016 el Gobierno Venezolano devaluó su tasa de cambio preferencial de 10 VEF por 1.00 USD, el cual continuará siendo utilizado en la compra de ciertos bienes esenciales. El gobierno Venezolano también anunció que eliminará la tasa SICAD de 13.5 VEF, e iniciando el 18 de Febrero de 2016, la tasa de cambio SIMADI flotará libremente.

Los indicadores de rendimiento del activo y el patrimonio se mantienen en niveles saludables, el Indicador de retorno sobre el patrimonio excluyendo la ganancia o

pérdida en diferencial cambiario se ubica en 7,1% para 2015 y el rendimiento sobre el total de los activos también excluyendo la ganancia o pérdida en diferencial cambiario se ubica en 0,8% para 2015.

Durante el 2015 el capital de trabajo⁷ representa los cambios presentados en el pasivo de corto plazo por el incremento generado por los cambios de obligaciones financieras en el corto plazo por la inclusión de las obligaciones de los activos productivos. La razón circulante para 2015 corresponde a 0,46 frente a 0,9 para 2014.

Los niveles de liquidez, medidos como margen de caja sobre ingresos se ubican para 2015 en 7,34%. Se presenta un incremento en niveles de endeudamiento debido al financiamiento de activos fijos productivos tales como la nueva flota Boeing B787 Dreamliner incorporada a finales de 2014. El nivel de endeudamiento sobre patrimonio para 2015 se ubica en 8,25 veces.

Los indicadores de actividad para 2015 se mantienen frente a 2014, los días de cobro llegaron a 27,3 días en promedio y los días de pago llegaron a 70,3 días en promedio, así mismo la mejora en el indicador de días promedio de cobro ayudaron a su vez a la mejora en el capital de trabajo.

Los indicadores de capitalización presentan un incremento en comparación a los niveles mostrados en 2014; específicamente para el indicador de razón de capitalización el cual presenta un aumento de 3,9%, esto se debe principalmente al incremento en niveles de endeudamiento debido al financiamiento de activos fijos productivos como la nueva flota Boeing B787 Dreamliner.

Indicadores operacionales

Frente al año 2014, la capacidad expresada en ASK's⁸ -número de sillas por kilómetro volado - de Avianca aumentó en 13,71%; el volumen de las operaciones aumentó en 6% (en ciclos) y los pasajeros transportados crecieron en 8,3%.

El CASK ex fuel (costo promedio por silla por kilómetro volado excluyendo los costos de combustible) aumentó un 19%, incluyendo gastos derivados de la implementación de la estrategia de crecimiento operacional, la devaluación del peso en relación al dólar estadounidense y cambio de flota. De otro lado, el ingreso por silla por kilómetro volado, RASK, registró un incremento de 7,1%.

Información complementaria

Honorarios profesionales

El total de las erogaciones efectuadas durante 2015 en favor de asesores o gestores que apoyaron efectuar trámites y preparar información de diferente índole ascendió a la suma de COP 54.174 millones.

Donaciones

En el mes de diciembre de 2015 la compañía efectuó una transferencia de dinero a título gratuito a la Fundación CardioInfantil en Bogotá por la suma de COP 45 millones.

⁷ Para el cálculo del Capital de Trabajo se excluyen del pasivo corriente los Ingresos recibidos por anticipado para ambos años, por concepto de tiquetes no volados ya que no se trata de un pasivo sujeto a desembolso de efectivo.

⁸ ASK - Available Seat per Kilometer (Sillas disponibles por kilómetro volado)

Gastos de propaganda y relaciones públicas

Los gastos de publicidad y propaganda así como relaciones públicas al 31 de diciembre de 2015 se detallan como sigue:

Concepto	\$COP MM
Publicidad y Propaganda	43,997
Relaciones Públicas	1,250
Total	45,246

Dineros y obligaciones en moneda extranjera

El valor del efectivo disponible en el exterior y obligaciones en moneda extranjera asciende a la suma de:

Concepto	\$COP MM
Efectivo	348,866
Obligaciones en el Exterior	4,940,761

Inversiones otras sociedades, nacionales o extranjeras;

Al 31 de diciembre de 2015 el detalle de las inversiones permanentes y negociables a largo plazo es el siguiente:

Sociedad	País	%	\$COPMM
Controlantes:			
Tampa Cargo S.A.S.	Colombia	71.67%	445'713
Aviation Leasing Services (ALS) Investments S.A.	Panamá	100%	253'989
Aviation Leasing Services (ALS) Inc.	Panamá	100%	84'554
Ronair N.V.	Curazao	100%	73'578
Sam 1009 LLC	Estados Unidos	100%	39'504
Avsa Properties V Inc	Panamá	100%	(26'711)
Avianca Inc.	Estados Unidos	100%	26'122
Latin Logistics LLC	Estados Unidos	100%	21'457
Turbo Aviation One Limited	Irlanda	100%	20'724
Avianca Leasing, LLC.	Estados Unidos	100%	(19'738)
Sam 3988 LLC	Estados Unidos	100%	18'226
Sam 3992 LLC	Estados Unidos	100%	18'217
Sam 4001 LLC	Estados Unidos	100%	18'210
Sam 4011 LLC	Estados Unidos	100%	18'154
Ava Leasing I LLC	Estados Unidos	100%	10'692
Avsa Properties I Inc	Panamá	100%	9'373
Avsa Properties II Inc	Panamá	100%	7'357
International Trade Marks Agency Inc.	Panamá	100%	6'315
Turbo Aviation Two Limited	Irlanda	100%	2'309
Avsa Properties IV Inc	Panamá	100%	1'231

Avsa Properties III Inc	Panamá	100%	1'143
Total controlantes			1'030.419
No controlantes:			
Otros Inversiones en Hoteles y Clubes			(416)
Total inversiones permanentes			1'030.003

Posicionamiento en el mercado

Buscando ofrecer mayores opciones de conectividad y cobertura, durante 2015 se incrementó el número de sillas en el mercado internacional desde y hacia Colombia, destacándose la apertura de las rutas Bogotá-Los Ángeles y Bogotá-Bridgetown, Barbados. De igual forma, la compañía trabajó en la optimización de los vuelos servidos desde el centro de conexiones de Bogotá, logrando ofrecer mejores horarios al interior del país y mejores opciones para los viajeros en conexiones nacionales e internacionales.

Gracias a las estrategias adelantadas en pro del posicionamiento del servicio en nichos específicos, Avianca registró la movilización de 19'200.275 pasajeros en el periodo enero a diciembre de 2015, un 8,3% superior a la cifra registrada en 2014. La capacidad, medida en ASK's, ascendió a 25'946 sillas de enero a diciembre de 2015, con un aumento del 13,71% en relación con el año anterior. El *Load Factor* promedio se ubicó en 79,96%.

Mercado internacional

En 2015, Avianca S.A. movilizó 4'056.822 pasajeros en su red Internacional desde y hacia Colombia, registrando una disminución del 2,31% frente al año anterior cuando se transportaron 4'152.776 pasajeros en rutas al exterior.

Mercado doméstico Colombia

De enero a diciembre de 2015, el total de viajeros en rutas al interior de Colombia ascendió a 15'143.453, registrando un incremento de 11,56% frente a los 13'573.495 pasajeros transportados en este mercado en 2014.

Destinos, Red de Rutas y Alianzas

A lo largo del periodo se robusteció la red de rutas a través de operaciones punto a punto y a través de conexiones por el *hub* en Bogotá. Al 31 de diciembre de 2015, se efectuaban 3.493 vuelos semanales a 53 ciudades. Adicional a las rutas servidas en forma directa por la Aerolínea, en 2015 se expandió la oferta a los cinco continentes gracias a las rutas operadas en código compartido o mediante acuerdos comerciales con otras aerolíneas de reconocimiento internacional.

A continuación se detallan las rutas nuevas en los mercados domésticos e internacionales así como la ampliación de frecuencias ya servidas por la Aerolínea.

Incursión de Nuevos Servicios en Rutas Internacionales

Ruta	Frecuencias
Bogotá, Colombia – Los Ángeles (LAX), EEUU	4
Bogotá, Colombia – Bridgetown, Barbados ⁹	2

⁹ Barbados es operado por Avianca con 2 frecuencias semanales con permiso chárter

Ampliación de Frecuencias Internacionales

Ruta	Frecuencias
Bogotá, Colombia – Londres, Reino Unido	3
Cali, Colombia – Madrid, España	2
Bogotá, Colombia – Santo Domingo, República Dominicana	4
Bogotá, Colombia – Punta Cana, República Dominicana	3
Bogotá, Colombia – Habana, Cuba	1

Centros de Conexiones

En mayo de 2015 se optimizaron los itinerarios de vuelo al interior de Colombia. Bajo el nuevo esquema, se incrementaron las opciones de vuelo en las franjas horarias de mayor demanda desde el centro de conexiones de Bogotá, las cuales se complementan con las opciones de vuelo ofrecidas a través de los *hubs* de El Salvador y Perú de las aerolíneas adscritas a Avianca Holdings S.A.

Bogotá, Colombia

Desde el centro de conexiones de la capital colombiana se realizaron en promedio, 3.493 vuelos a la semana a 25 ciudades en Colombia. A esta oferta se suman los vuelos regulares diarios a 6 destinos en Norteamérica, 7 en Suramérica, 12 en Centroamérica, México y el Caribe y 3 ciudades en Europa, garantizando así la conectividad diaria del país con importantes destinos en América y el mundo.

Códigos compartidos y acuerdos interlínea¹⁰

Las aerolíneas integradas a la Holding, que incluye a Avianca S.A., continuaron ofreciendo vuelos en código compartido a través de once aerolíneas socias, logrando así mayor cobertura en Latinoamérica, así como a otros destinos más allá del continente. Bajo esta modalidad, la mayor demanda se registró en vuelos a España servidos por Iberia, así como a otros puntos de Europa atendidos por Lufthansa y Turkish Airlines. También se registró una demanda considerable de enlaces en código compartido a Norteamérica, los cuales fueron servidos vía United Airlines y Air Canadá. Finalmente, utilizando este esquema, se trasladaron viajeros a diferentes sitios de México con Aeroméxico; así como a puntos de Colombia y Suramérica servidos a través de Satena, Sky Airlines, Copa y Ocean Air (Avianca Brasil). Por su parte, los viajeros con destino Asia fueron trasladados a través de All Nippon Airways.

Más de 130 convenios de comercialización interlínea vigentes con otras aerolíneas de los cinco continentes y un acuerdo intermodal con la compañía de trenes Renfe en España, permitieron a las aerolíneas de la Holding mantener la más amplia oferta de vuelos al interior de Latinoamérica y a puntos más allá en los cinco continentes. Un engranaje que se complementa con la expansión de los servicios obtenidos a través de los contratos de reciprocidad firmados con los programas de viajero frecuente adscritos a las 28 aerolíneas de la red de *Star Alliance*, entre las que figuran United Airlines, Air Canada, Singapore Airlines y Lufthansa, entre otras. A estos se suman los acuerdos para el intercambio de beneficios con los programas de viajero frecuente de Iberia y Aeroméxico, todo lo cual ha permitido a las aerolíneas Avianca brindar un amplio y vigoroso sistema de asistencia a lo largo de la cadena de atención en más de mil aeropuertos del orbe.

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

Star Alliance¹¹

En 2015 se reafirma el compromiso de colaboración con *Star Alliance*, la red global de aerolíneas más grande del mundo, a la que pertenecen tanto Avianca S.A. como TACA International Airlines S.A. y AeroGal. Gracias a ello, a lo largo del año, las aerolíneas que operan bajo la marca Avianca, mantuvieron a los viajeros la posibilidad de acceder a más de 18.500 vuelos diarios servidos por las aerolíneas de esta red, las cuales operan en conjunto más de 4.600 aeronaves, con las que llegan a 1.321 aeropuertos en 192 países.

En línea con lo anterior, los socios de LifeMiles, el programa de viajero frecuente de las aerolíneas Avianca, tuvieron la oportunidad de disfrutar de las ventajas y beneficios ofrecidos a través de más de 1.000 salones VIP de las aerolíneas *Star Alliance* alrededor del mundo, y de la posibilidad de acumular y redimir millas en los mejores programas de lealtad del orbe.

Renovación de flota

Durante 2015, la Aerolínea continuó dando cumplimiento al programa de modernización de flota. Así, en el período se incorporaron 12 equipos, entre ellos tres Boeing 787-8 Dreamliner, dos Airbus A321, cuatro Airbus A320, un Airbus A319 y un ATR-72.

A Diciembre de 2015, Avianca S.A. contaba con 103 aeronaves de las familias Fokker, ATR, Airbus y Boeing adscritas a la operación para el transporte de pasajeros. Por su parte, la flota de carga se encontraba conformada por nueve aeronaves al cierre del período.

Flota para el transporte de Pasajeros

Aeronaves	Cantidad	Aerolínea
Fokker 100	3	Avianca
ATR 72	9	Avianca
Airbus A318	10	Avianca
Airbus A319	20	Avianca
Airbus A320	40	Avianca
Airbus A321	5	Avianca
Airbus A330	9	Avianca
Boeing 787-8	7	Avianca
TOTAL	103	

De las aeronaves detalladas en la tabla anterior, tres Airbus A319 y tres Fokker 100 estaban subarrendadas a OceanAir Líneas Aéreas S.A.; dos Airbus A320, subarrendados a AeroGal, un Airbus A330 y un A320 subarrendados a TransAmerican Airlines S.A. (TACA Perú constituida en Perú), en tanto que un Airbus A319 se encontraba en tierra, quedando así 92 aeronaves de pasajeros operativas al final del período.

Flota para el Transporte de Carga

Aeronaves	Cantidad	Aerolínea
Airbus A300-B4F	4	AeroUnión
Airbus A330-200F	1	Avianca
Airbus A330-200F	5	Tampa Cargo
Boeing 767-200F	2	AeroUnión
TOTAL	12	

¹¹ Información tomada del Informe de Gestión de Avianca Holdings S.A.

De la tabla anterior, un Airbus A330-200F (suscrito a Avianca) se encontraba subarrendado a OceanAir Linhas Aéreas S.A. Al final del periodo, Tampa Cargo tenía una flota operativa de cinco Airbus A330-200F y AeroUnión cuatro Airbus A300 y 2 Boeing 767-200F.

Seguridad – Nuestro Compromiso¹²

Conscientes de que la Seguridad es pilar fundamental para la ejecución exitosa de los planes de operación y crecimiento de la Holding, en 2015 se intensificó el trabajo encaminado al posicionamiento del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional como una de las prioridades estratégicas de cara a la calidad del servicio.

La efectividad y relevancia de dicho Sistema, fue evaluado y acreditado por IATA (*International Air Transport Association* – Asociación Internacional de Transporte Aéreo) y la firma de auditoría *Bureau Veritas*, asegurando el cumplimiento de los lineamientos establecidos por OACI (Organización de Aviación Civil Internacional). De este modo, la organización se ha asegurado que las aerolíneas adscritas a la Holding adelantan sus procesos operacionales bajo las mejores prácticas de la industria en el ámbito mundial. Dentro de los logros obtenidos con la gestión del Sistema en 2015 se cuentan:

- **Documentación del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional.** Se revisaron y actualizaron los manuales del Sistema y procedimientos respectivos, con el fin de asegurar una gestión cada vez más eficiente de los riesgos operacionales.
- **Programa de reportes de Seguridad Operacional:** Con la implementación del programa se ha logrado concientizar al personal de la importancia del reporte proactivo de peligros que puedan eventualmente generar consecuencias negativas en la organización. En 2015, los reportes de seguridad se incrementaron en un 16% en comparación con el año anterior, llegando a registrar 7.335 reportes (24,5 reportes por cada 1.000 ciclos operados), de los cuales un 87,11% fueron clasificados dentro de la zona controlada (aceptable y tolerable) de riesgo, mostrando un importante avance en cultura de prevención.
- **Programa *Flight Data Analysis* (FDA):** A través del monitoreo sistemático de los vuelos y mediante la adopción de acciones correctivas, en el último año se logró disminuir el porcentaje de aproximaciones desestabilizadas en más de un 30%, contribuyendo así al mejoramiento continuo de los niveles de Seguridad de las operaciones.
El uso de las herramientas del programa de FDA y el análisis de tendencias operacionales, permitió identificar precursores de posibles problemas de Seguridad, facilitando la adopción proactiva de medidas correctivas y así mantener los estándares de Seguridad en un nivel óptimo. Así mismo, mediante el trabajo en equipo, y con el apoyo brindado por el FDA a los procesos de mantenimiento, ingeniería y confiabilidad, se logró la reducción de los tiempos para realizar los caza-fallas de los problemas reportados en los libros de mantenimiento.
- **Inspecciones de Seguridad Operacional:** En 2015 se continuó con el programa de inspecciones aeroportuarias, orientadas a identificar y gestionar ante las autoridades aeronáuticas cualquier condición de riesgo para la operación. En el año que pasó se desarrollaron inspecciones en los aeropuertos de Barbados y Los Angeles con motivo de la incursión con vuelos Avianca en estos terminales. De igual forma, se hizo seguimiento a los planes de Seguridad en los aeropuertos de La Paz, Caracas, Madrid, Barcelona, Cali, Medellín, Manta, entre otros. En materia

¹² Información tomada del Informe de Gestión de Avianca Holdings S.A.

- de carga, se verificaron las condiciones de operación brindadas a la flota de Avianca Cargo en el aeropuerto de Miami.
- **Análisis de Riesgos Operacionales:** Durante 2015 se ejecutaron análisis de riesgo en proyectos claves de la organización y se pusieron en marcha iniciativas encaminadas a identificar y mitigar las consecuencias negativas de los peligros potenciales en la operación antes de que dichos proyectos fueran implementados. Dentro de los ejercicios realizados se destaca el análisis del accidente de la aerolínea German Wings, el cual generó la modificación de los protocolos de seguridad en vuelo. También se participó en la adquisición de nuevos contenedores de temperatura controlada en carga y se adoptaron nuevas medidas para el transporte adecuado y seguro de baterías de litio, entre otros.
 - **Medición del desempeño y monitoreo de la gestión de riesgos operacionales:** Con el fin de asegurar un monitoreo continuo a la gestión de riesgos en la organización, se definió la publicación recurrente de un tablero de control de Seguridad Operacional, el cual permite monitorear el comportamiento de las condiciones de riesgos identificadas. Gracias a este seguimiento, se ha optimizado el proceso de toma de decisiones y la asignación de recursos para el desarrollo seguro de la operación.
 - **Promoción de la Seguridad Operacional:** Buscando mantener una cultura positiva y proactiva de Seguridad, se dio continuidad al programa de capacitación a colaboradores y proveedores de servicios operacionales en aspectos relevantes del sistema de Gestión de Seguridad Operacional. A través de entrenamientos virtuales y presenciales en Europa, Norte, Centro y Suramérica, se han enfatizado los riesgos a los que está expuesta la organización, con el fin de asegurar que se trabaja en minimizar su ocurrencia y/o impacto en las labores.
- El óptimo nivel de Seguridad que se ha logrado en las aerolíneas de la Holding obedece, por tanto, a la incorporación de las herramientas técnicas necesarias para la gestión de la Seguridad, cuya implementación ha estado acompañada del establecimiento de procesos y canales de comunicación dirigidos a diferentes niveles de la organización y que han permitido mantener un flujo de información eficiente y oportuno sobre los riesgos y los protocolos para combatirlos y minimizarlos. Entre los medios de promoción, se destacan los comités de Seguridad Operacional, los cuales se realizan en los niveles operativo, táctico y estratégico de la organización, que son complementados con publicaciones recurrentes y campañas de Seguridad Operacional en todos los ámbitos de las aerolíneas del grupo.

Talento Humano¹³

En 2015 se continuaron los procesos orientados a velar por el bienestar, aprendizaje, desarrollo, lealtad y compromiso de los colaboradores de Avianca Holdings S.A., de la cual hace parte Avianca S.A. Se registraron importantes avances en cada uno de los siguientes frentes:

Bienestar: Se realizaron más de 900 actividades orientadas al crecimiento profesional de los colaboradores y para atender sus necesidades en materia de salud, educación y bienestar. Entre las actividades realizadas en el periodo se destacan las ferias de descuentos en artículos para el hogar, ferias financieras, talleres y actividades recreativas y torneos deportivos, entre otros. Pensando en facilitar la creación y mantenimiento de los vínculos afectivos entre los colaboradores, se adelantaron celebraciones especiales con motivo de fechas clásicas como el Día de la Amistad, de la Madre y del Padre, a las que se le sumaron actividades con las familias como el Club

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

de Embarazadas, mañanas deportivas y foros de desarrollo. En total, más de 1.700 colaboradores participaron en estas iniciativas; más de 3.600 colaboradores participaron con sus seres queridos en espacios o actividades de desarrollo personal; 3.800 colaboradores tomaron parte en certámenes deportivos y recreativos; y 12.000 colaboradores recibieron algún incentivo o participaron en una celebración a lo largo del año.

Capacitaciones: A través de la Escuela de Liderazgo se impartieron talleres dirigidos a fortalecer las habilidades de dirección y gestión de los colaboradores de diferentes niveles, áreas y ciudades. El pensum integrado por 11 programas facilitó la participación de los colaboradores en actividades de formación, entre las que se destacó 'Soy Líder' con la participación de 2.136 empleados -un 90% de quienes están a la cabeza de proyectos estratégicos en la organización-. Para los colaboradores de aeropuertos, puntos de venta, equipajes y auxiliares de vuelo se dictó el taller 'Servicio Increíble', que busca el entendimiento y aplicación de los fundamentos de servicio Avianca. En este taller participaron 3.110 colaboradores. También se continuó con el programa 'Crisálida', en el que participaron 1.914 auxiliares de vuelo, las cuales tuvieron la oportunidad de fortalecer sus conocimientos sobre la cultura organizacional en el marco de sus necesidades y contexto.

En 2015 también se dio marcha al programa denominado 'Universidad Comercial', orientado a brindarles herramientas de gestión a los miembros de la fuerza de ventas, y en el cual participaron 1.137 colaboradores. Se impartieron, además, 242 programas para colaboradores que ingresaron a labores en aeropuertos, ventas y equipajes. En los programas recurrentes se tuvo una participación de 8.760 colaboradores, con un nivel de satisfacción de 89%. También se intensificó la formación a través de canales de desarrollo informal como la biblioteca virtual, el envío de resúmenes de libros de *Getabstract* y los *webinars*, promoviendo así el autodesarrollo.

Beneficios: Durante 2015 se continuaron los esfuerzos encaminados a contribuir con la optimización del ambiente laboral, así como a la prevención de eventuales contingencias laborales que pudiesen llegar a afectar la sostenibilidad y la prestación del servicio. En este marco, se culminó con éxito la Negociación Sindical con el Sindicato de Pilotos de *Trans American Air Lines S.A.*, el cual representa el 65% del *headcount* (total de personas) del área, el 9% del personal de la compañía en Perú y el 5% en el ámbito Suramérica.

La negociación con el Sindicato de Tripulantes de Cabina, Agentes de Servicio al Pasajero e Instructores de Vuelo de *Trans American Airlines S.A.*, que representan el 14% del personal de la organización en Perú y el 9% a nivel SAM (incluido Ecuador) se encuentra en receso, tras no llegar a un acuerdo después de 8 meses de negociación. Se espera la citación del Ministerio de Trabajo para llegar a una eventual conciliación.

Por otra parte, de 93 demandas laborales recibidas en Suramérica, se cerraron siete y se mantienen 86 procesos activos en Perú, Ecuador, Brasil y Venezuela. Las demandas están clasificadas, según el nivel de riesgo, así: 43% riesgo remoto, 54% eventuales y solo un 3% como probables.

En Colombia, se culminó con éxito el proceso de negociación colectiva con las organizaciones sindicales Sintrava - Sinditra, firmando un nuevo acuerdo con vigencia de 5 años, esto es hasta el año 2020. A esto se sumó la actualización de los Planes Voluntarios de Beneficios para el personal de tierra y auxiliares de vuelo, así como el acompañamiento a los colaboradores de las áreas operativas en materia de regímenes

pensionales y asistencia a los colaboradores próximos a la obtención de su pensión de vejez. Al cierre del año se registró la atención oportuna de 3.296 requerimientos administrativos y judiciales en materia laboral.

Great Place To Work: En 2015, al igual que se hizo en los años inmediatamente anteriores, se establecieron planes de trabajo dirigidos al mejoramiento de variables clave para el clima laboral, como son: comunicación oportuna a los colaboradores, *coaching* para líderes, grupos focales, actividades de reconocimiento, liderazgo y motivación, entre muchas otras más.

Transporte de Carga¹⁴

A través de Avianca Cargo se dio continuidad a la movlización de bienes y mercancías a través de la red de rutas establecida para el cumplimiento de esta misión en las aerolíneas de la Holding, de la cual hacer parte Avianca S.A. Para ello se utilizaron aviones exclusivos de carga – operados por Tampa Cargo S.A.S., así como el espacio disponible en los *bellies* (barrigas) de los aviones dedicados al transporte de pasajeros. A continuación se detallan los logros de 2015:

- **Capacidad y Flota Carguera:** En 2015, se registró un incremento en la capacidad en ATKs (*Available Tonne per Kilometer* - Toneladas por Kilómetro Disponibles) del 13% respecto a 2014, en tanto que la capacidad de flota carguera creció 11%.
- **Capacidad de carga en los aviones de pasajeros:** Se presentó un crecimiento del 19% respecto al año anterior, impulsado principalmente por el incremento en la operación de aeronaves *Wide Bodies* (fuselaje ancho) en las rutas Colombia-Europa.
- **Volúmenes de carga:** Los volúmenes transportados medidos en RTKs (*Revenue Tonne per Kilometer* - Toneladas de carga paga por kilómetro) de Avianca Cargo, crecieron 8% en 2015.
 - o RTKs en aviones cargueros: crecieron 5% principalmente en las rutas Bogotá-Miami, Miami-Lima, Medellín-Miami y Miami-Panamá.
 - o RTKs en los *Bellies* de las aeronaves de pasajeros: crecieron 14% principalmente en las rutas entre Colombia y Europa.
- **Estrategias de Mercado**
 - Red de rutas
 - o La operación de la ruta Bogotá-Miami pasó de 2 a 3 frecuencias diarias en 2015 (con un promedio de 16 a 20 frecuencias a la semana).
 - o En septiembre de 2014, Avianca Cargo incursionó con dos frecuencias semanales en la ruta Miami-Ciudad de Panamá, operación que se mantuvo durante el año 2015, logrando así una mayor participación en este mercado.
 - o La operación directa de la ruta Miami-Lima se consolidó en 2015 con dos frecuencias semanales a lo largo del año.
 - Políticas y Procedimientos
 - o **Política Mercancías Especiales:** en 2015, Avianca Cargo diseñó y consolidó la política unificada de Mercancías Especiales para Avianca Holdings S.A., la cual incluyó a las áreas de pasajeros, rampa, carga, y despacho, entre otras, permitiendo a la Holding manejar los productos de mayor rentabilidad de carga bajo los mismos lineamientos en todos los operadores del grupo.

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

- **e-AWB (Electronic Airway Bill –guía aérea electrónica):** En línea con el compromiso y trabajo en equipo de Avianca con IATA (*International Air Transport Association* – Asociación Internacional de Transporte Aéreo), en el último año se logró incrementar en 71% el índice de penetración de e-AWB, cerrando en 11% para 2015.
- **US Customs Clearance Status (Estado de despacho de aduana de EEUU):** Buscando descongestionar la demanda de llamadas recibidas en las estaciones de Estados Unidos y mejorar el flujo de salida de la carga, se implementó la página web www.aviancacargo.com con la opción de que el cliente pueda revisar el estado de liberación de aduanas de su producto.
- **Transmisión Electrónica de Documentos Avanzada:** En 2015 se implementó este proceso mediante el cual se logró una disminución del 40% en los tiempos de liberación de carga en Miami para un vuelo cargado 100% de flores.
- **Transferencias avión-avión en Bogotá:** En Noviembre de 2015 se inició este tipo de operación en el *hub* de Bogotá, habilitando 24 parejas de vuelos entre 1.5 y 4 horas de conexión con el fin de mejorar el tiempo en tránsito y disminuir las novedades operativas, eliminando, de paso, pagos por bodegaje de carga en tránsito. En lo que va de 2016 (enero y mitad de febrero) se han conectado 200 toneladas en esta modalidad, pasando de 4 a 17 conexiones en menos de 24 horas.

Reconocimiento

- **Excellence and Innovation Award por Descartes:** En 2015, Avianca Cargo fue premiada como la aerolínea de Latinoamérica con el mayor número de iniciativas en materia de innovación tecnológica como e-AWB, mensajería electrónica y comunicación con las aduanas. Igualmente Avianca Cargo fue la primera aerolínea en implementar e-AWB en Colombia.
- **Alianzas interlíneas:** Con una estrategia basada en la consolidación y fortalecimiento de alianzas estratégicas claves, en 2015 se alcanzó un crecimiento del 54% en volumen de carga transportada en comparación con el 2014, consolidando un total de 66 acuerdos, de los cuales 12 corresponden a los establecidos con nuevas aerolíneas.

Dichas negociaciones se centraron en cuatro objetivos fundamentales:

- **Fortalecer la cooperación interlínea a través de alianzas** estratégicas y tácticas con Etihad, Aerounión e IAG. Los volúmenes (*Inbound* y *Outbound* – entrante y saliente) entre IAG y la Holding así como entre Aerounión y la Holding en el cuarto trimestre del año crecieron 55% y 20% respecto al tercer trimestre de 2015, respectivamente. Por otra parte, la alianza estratégica entre Etihad y Avianca Cargo se fortalece en el mismo período, aumentando en 19% el volumen con relación al tercer trimestre del mismo año.
- **Crecimiento en mercados no tradicionales** a través de acuerdos interlínea, durante 2015 se transportó carga a destinos no operados por la red de la Holding como Ámsterdam (por medio de Etihad), Tokio y Pekín (con China Airlines y Cathay Pacific) y Melbourne (con Etihad y Qantas), entre otros, movilizándose más de 4.000 toneladas adicionales en 2015.
- **Expansión de la red de GSA (General Sales Agent - Agencias Generales de Venta)** en Europa y Asia: Se fortalecieron las ventas desde India (+99% en respecto a 2014) gracias a los acuerdos con Emiratés y

Saudia Cargo. Se firmaron nuevos acuerdos con Vietnam Airlines, South African Airways, Emirates y Korean Airlines, para apoyar el lanzamiento de nuevos GSAs en Emiratos Árabes, Sudáfrica, entre otros y consolidar la venta de países como Vietnam, India, Japón y Corea del Sur.

- o **Optimización de vuelos de la Holding** por volúmenes recibidos en transferencia de otras Aerolíneas: Incremento de carga en los destinos más allá de Bogotá como México, Santiago de Chile, Lima y Asunción creciendo en 212% respecto a 2014, exportación de Miami en 0,17% y otras rutas como Guatemala-Miami y Lima –Sao Paulo, con aerolíneas como Etihad, IAG Cargo, Cathay, Swiss, LH y AA, entre otras.

Deprisa – Unidad de Negocios de Avianca S.A.¹⁵

En 2015, Deprisa -unidad de soluciones de transporte y logística en el mercado nacional e internacional colombiano- logró avances significativos en su plan estratégico, estructurado con miras a alcanzar objetivos fundamentales en materia de servicio, participación de mercado, satisfacción de los clientes, expansión y rentabilidad.

Mercado Internacional:

La red de rutas de las aerolíneas de pasajeros adscritas a la Compañía Holding, así como la red de puntos de atención Avianca Express y sus nuevos aliados, permitieron explorar el mercado internacional. De este modo, gracias al modelo intrarregional, en el segundo semestre del año se llegó a Centroamérica con los productos Avianca Express. La operación se inició con la entrega de envíos originados en Estados Unidos con destino El Salvador y Guatemala. Con el producto *Personal Effects* se cerró la negociación y contratación de proveedores para El Salvador, Guatemala y Perú. Así mismo, se definió la apertura en zonas clave para la migración de la venta del mismo y la presencia de Avianca Express con puntos de venta cercanos a los aeropuertos.

Productos:

- Gracias a la consolidación de 'Deprisa Mercancías', la unidad de negocios avanza hacia el liderazgo en el sector de paquetería. Los nuevos atributos del producto 'Deprisa Punto a Punto' (DPP) y 'Deprisa Carga Estibada y Sobredimensionada' (DME), se han ajustado a las exigencias de los clientes, creciendo en participación de mercado en un 3%. Al cierre del año, el producto sumaba 200 clientes, a los que se les transportan sus paquetes y mercancías de hasta 1.500 kilos vía terrestre, a través de las 48 troncales habilitadas.
- El servicio de Recolección a Domicilio marcó un hito en Deprisa este año y permitió obtener una importante ventaja competitiva. Gracias a la acogida de los clientes en Bogotá, se dio marcha a la extensión del mismo a Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Medellín y Pereira, permitiendo a los usuarios del canal *retail* programar la recolección de sus envíos de volúmenes pequeños, sin costo adicional. Al final del año, se registró un crecimiento del 72% en ventas y del 25% en el número de piezas movilizadas con este servicio frente a 2014.
- El producto Deprisa Aeropuerto, en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena, fue optimizado, registrando mejoras de dos horas en su operación.

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

Infraestructura:

Para optimizar los procesos que dan soporte al producto Deprisa Mercancías, se mejoró la infraestructura en diferentes estaciones y aeropuertos en Colombia:

- Nuevo espacio en el *hub* de Pereira con un área de 2.794 m².
- Cartagena (estación): ampliación de la capacidad de la bodega actual.
- Adecuación de espacios para mejorar el flujo de la operación en Cúcuta, Riohacha, Valledupar y Yopal.
- Nuevo espacio en el *hub* de Bogotá para el manejo de envíos hacia Leticia y San Andrés.

Con la ruta troncal Bogotá-Barranquilla-Bogotá, Deprisa fortalece la infraestructura de transporte que soporta el producto Deprisa Mercancías y reafirma su propósito de ser un jugador competitivo en el sector de paquetería en Colombia.

Seguridad:

Deprisa alcanzó importantes logros en este frente primordial para el logro de los objetivos del negocio:

- Se incrementaron los controles de seguridad mediante la renovación de escáneres en los aeropuertos de Barranquilla, Rionegro, Cartagena y Cali.
- Se optimizaron los controles encaminados a la prevención y detección oportuna de envíos, cumpliendo así las metas para la gestión de mercancías peligrosas.
- Se implementó el uso de *smartphones* y tabletas para el control de la operación en aeropuertos.

Servicio:

Deprisa renovó el modelo de servicio, garantizando una experiencia estándar y de excelencia para los clientes. Como parte de esta estrategia, esta unidad cuenta con 1.650 colaboradores capacitados y entrenados en estándares de servicio. De igual manera, se diseñó e implementó la Escuela Deprisa, un nuevo modelo de aprendizaje orientado a perfeccionar y profesionalizar a los colaboradores a cargo de los procedimientos clave del negocio.

Tecnología:

Se implementó la herramienta *Diana Android*, que permite a los *Courier* controlar la operación en tiempo real a través de su celular. Igualmente, entraron en operación en Bogotá cinco motocarros, los cuales han agilizado la movilización y el acceso a zonas con limitaciones en la ciudad.

Certificaciones de calidad:

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

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

Sistema de Gestión de Seguridad ISO 28000 en Bogotá, Cartagena, Cali y Medellín y ampliación del alcance para las bases de Miami y Bucaramanga.

Avianca Tours-- Unidad de Negocios de Avianca S.A.¹⁶

En 2015, Avianca Tours avanzó en la consolidación de una mayor oferta turística. Ello fue posible gracias a la suma de nuevos hoteles a su red de contratación directa, la

¹⁶ Información tomada del Informe de Gestión de Avianca Holdings S.A.

Incursión con nuevos paquetes y experiencias que fortalecieron su portafolio de productos y la Introducción de innovaciones en su proceso de comercialización.

Entre los logros en este sentido se destaca la negociación con la cadena hotelera RIU que permitió pasar de 212 a 241 hoteles en la red. En materia de experiencias, la selección de Avianca Tours como distribuidor autorizado de *Walt Disney World Resorts* en Colombia, que permitió ampliar la oferta de paquetes turísticos, al incluir más de 20 hoteles de categoría económica, moderada y de lujo, así como la posibilidad de acceder a entradas para los cuatro parques temáticos y acuáticos de Disney, constituyó un hito para esta unidad. A esto se suma, la consolidación del Torneo Internacional de Golf Avianca Tours, que en su séptima versión no solo generó nuevos ingresos, si no que aportó al posicionamiento de la marca Avianca en un importante segmento especializado.

Durante el año, se avanzó en el desarrollo del proyecto 'Avianca Tours digital', orientado a la comercialización de paquetes turísticos a través de la página web de Avianca y que se espera poner en marcha durante el primer semestre de 2016.

Producto de las estrategias señaladas, Avianca Tours registró un crecimiento del 16% en el número de pasajeros movillizados en 2015 frente al año anterior. Es de anotar que este resultado estuvo apalancado en alianzas estratégicas con las agencias de viajes e importantes actores del sector con los que Avianca mantiene relaciones de tipo comercial.

Avianca Services– Unidad de Negocios de Avianca S.A.¹⁷

En 2015, esta unidad de negocios especializada en la prestación y comercialización de servicios aeroportuarios, de ingeniería y mantenimiento, así como entrenamientos, obtuvo importantes logros:

- **Servicios Aeroportuarios:** 2015 fue un año muy positivo para esta línea de negocios, que amplió el portafolio de clientes, al resultar seleccionada para asistir a las aerolíneas KLM Royal Dutch Airlines en Cali; Aeroméxico en Rionegro y Bogotá; Insel Air Aruba en Rionegro y Aeropostal en Bogotá, Barranquilla y Cúcuta. Mediante concurso, obtuvo el aval para prestar servicios a Iberia en Rionegro y Cali, así como a Delta Airlines en Cartagena y Rionegro, las cuales venían siendo ya atendidas por Avianca Services en Bogotá. Igualmente se amplió la red de servicios prestados a Easyfly en Popayán y se renegóció el contrato para la atención de Satena en Bogotá, Barranquilla y otras ciudades en Colombia. En el ámbito internacional, se apoyó la labor comercial de STAR en San José de Costa Rica, logrando incorporar a Delta Airlines a su lista de clientes.
- **Servicios de simulador:** El simulador del ATR72-600 fue mantenido al servicio de las empresas Aeromar de México, *Caribbean Airlines* de Trinidad y Tobago y *CAE Flight Training Center* de Chile. De igual forma, se vinculó a esta línea de negocios a las compañías Satena de Colombia y Liat de Antigua y Barbuda. Al cierre del año, se registró la utilización de 2.254 horas de este equipo, lo que denota la optimización de su uso frente a los años anteriores. **Formación:** El programa de 'Auxiliar de Servicios a bordo y Aeroportuarios' pasó de tener 286 estudiantes a tener 339 personas en formación, registrando un crecimiento del 19%. En 2015 se graduaron las dos primeras promociones y en 2016 se espera la graduación de la tercera y cuarta promoción. De otra parte, se inició el programa de 'Técnico de

¹⁷ Información tomada del Informe de Gestión de Avianca Holdings S.A.

- Línea Aviones' que ya cuenta con dos promociones y finalizó el año con 62 estudiantes.
- **Mantenimiento en Línea:** Dentro del plan de internacionalización de estos servicios, se vinculó a Delta Airlines al portafolio de clientes de Taca Perú en Lima. En Colombia se adhirieron como clientes en este frente, InselAir Aruba en Rionegro y Aeropostal en Bogotá, Barranquilla y Cúcuta. De igual modo, se amplió la prestación de servicios para la nueva operación de American Airlines en Barranquilla, Air Panamá en Armenia y Aeroméxico en Rionegro.
 - **En Servicios Mayores:** Se continuó prestando apoyo a la Fuerza Aérea Colombiana en el mantenimiento mayor para el B767.

En 2016, Avianca Services se propone ampliar la comercialización de servicios aeroportuarios en Colombia, mantenimiento línea en Colombia, Lima y Quito. En materia de formación, el objetivo es continuar impulsando los programas de formación de Auxiliares de Servicio a Bordo y Aeroportuario y el de Técnico Línea de Aviones y reiniciar la venta de horas de simulador de A320. En Calibración aumentar la comercialización de servicios al sector industrial.

Responsabilidad Social & Sostenibilidad¹⁸

Firme en su compromiso con el desarrollo sostenible, las compañías integradas en Avianca Holdings S.A, de la cual hace parte Avianca S.A., continuaron desarrollando e implementando el plan encaminado a contribuir con el bienestar y la calidad de vida de los grupos de interés, entre los que se cuentan los colaboradores, clientes, proveedores, accionistas y comunidad en general. Todo esto, en tanto se le imprime sostenibilidad al negocio mediante proyectos e iniciativas de desarrollo compatibles con el transporte aéreo de personas y carga.

De este modo, en 2015 la organización continuó trabajando en los frentes, social, ambiental y económico, proponiéndose:

- Promover una convivencia enmarcada en la ética y los valores corporativos, que facilite la inclusión y participación de los grupos de interés en pro de los objetivos de la compañía.
- Crear y mantener relaciones de mutua colaboración con los públicos estratégicos, mediante el diseño y ejecución de iniciativas compatibles con los objetivos del Plan de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la organización.
- Trabajar por el respeto y el reconocimiento de los derechos humanos, a través de condiciones de trabajo dignas, el cuidado del medio ambiente, prácticas justas de marketing y acciones en beneficios de comunidades vulnerables.

Gestión Social

Banco de Millas: Gracias a los aportes de 8'998.675 millas donadas por los socios del programa de viajero frecuente *LifeMiles* y de la compañía misma en el periodo, el Banco de Millas benefició en 2015 a 248 niños de escasos recursos que requirieron asistencia médica especializada en lugares diferentes a su ciudad de origen, los cuales fueron trasladados en rutas Avianca utilizando este recurso.

Traslado de ayudas humanitarias: A través de las aerolíneas adscritas a Avianca Holdings, y en unión con diversas organizaciones locales e internacionales, en 2015 se dio continuidad al programa de traslado de ayudas humanitarias para poblaciones vulnerables en diferentes puntos de Latinoamérica. En aeronaves del grupo se trasladaron 6,86 toneladas de ayudas desde el Reino Unido, España, Canadá y Estados

¹⁸ Información tomada del Informe de Gestión de Avianca Holdings S.A.

Unidos con destino a Cuba, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Ecuador Perú, y Uruguay. A esto se sumó la movilización de 681,5 kilos de ayuda humanitaria a diferentes puntos de Colombia a través de Deprisa.

Niños por América: El programa orientado a coadyuvar con la labor de entidades que impulsan la excelencia en el rendimiento escolar de los niños de Latinoamérica, benefició en 2015 a 353 menores que fueron reconocidos por su desempeño académico con un viaje a un destino Avianca en la región.

Acompañamiento a iniciativas comunitarias a través de los grupos de voluntariado: Apoyada en la vocación de servicio de los colaboradores y consciente del potencial de su grupo humano, la organización continuó con el programa de acompañamiento a los grupos interdisciplinarios de voluntarios, integrados por 643 colaboradores de diferentes oficios y estaciones, que de manera autónoma se han organizado para brindar asistencia y soporte a comunidades en situaciones de riesgo, participando en 36 proyectos de asistencia humanitaria a través de 96 actividades adelantadas en Colombia, El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Perú y Ecuador.

Apoyo a la gestión cultural: En 2015 la compañía continuó con las exposiciones itinerantes de la Colección de Arte Avianca, la cual fue entregada en comodato al Museo de Arte Moderno de Bogotá, y en un programa conjunto con Avianca S.A. es exhibida en los Museos de Arte de los destinos más emblemáticos de la aerolínea en Colombia. La Colección se expuso con gran éxito en el Museo de Arte Moderno de Pereira y en el Museo Especializado de Anapoima en cercanías a la capital colombiana. De igual forma, y como lo ha venido haciendo desde su origen, la compañía apoyó el desarrollo de proyectos culturales dirigidos a comunidades específicas de la región, mediante el transporte de obras y/o de artistas en rutas Avianca.

Finalmente, buscando ampliar el aporte al desarrollo de América Latina, la organización extendió su apoyo a instituciones líderes en proyectos sociales, educativos y culturales en la región. Un total de 250 proyectos se vieron beneficiados con patrocinios sobre el valor de la tarifa de los pasajes aéreos, los cuales fueron utilizados por sus gestores y/o miembros de las comunidades beneficiadas por sus actividades.

Gestión Ambiental

En 2015, la Holding fortaleció la gestión encaminada a una producción más limpia, de modo que se aumentara la eficiencia y se redujeran los impactos ambientales negativos generados por los procesos técnicos, así como de operación y servicio de las empresas adscritas a la organización. Esta tarea estuvo apoyada principalmente por la incorporación de la más avanzada tecnología aeronáutica disponible, así como por la adopción y aplicación de las mejores prácticas de operación.

Entre las actividades adelantadas se destaca la identificación de los impactos ambientales más significativos en las operaciones, con miras a la adopción de mecanismos efectivos de control, como son las emisiones de CO₂ emitidas por las aeronaves, que corresponden al 99% del total de las emisiones de gases de efecto invernadero generada por la organización. En lo que respecta a las actividades en tierra, se mantuvo la gestión de residuos peligrosos y convencionales.

En cumplimiento del plan de renovación de flota, las aerolíneas de la Holding incorporaron en 2015 un total de 15 nuevos aviones caracterizados por la eficiencia en el consumo de combustible, mitigando así las emisiones de CO₂. Gracias a este proceso, la organización cuenta en la actualidad con una flota un 70% más eficiente en

consumo de combustible frente a la flota disponible hace 40 años y un 20% más eficiente que hace 10 años.

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

Entre las estrategias más significativas adelantadas en 2015 para contrarrestar los impactos ambientales derivados de las actividades en tierra, se destacan la implementación de programas de uso eficiente de recursos y de reciclaje de residuos convencionales, que en la actualidad alcanza 590 toneladas por año. Todas estas acciones están encaminadas principalmente a evitar el deterioro de los recursos naturales, así como a reducir la emisión de gases de efecto invernadero.

Para sensibilizar a los colaboradores en el cuidado ambiental, en 2015 se trabajó en:

- **El mejoramiento de las competencias** de los colaboradores a través de programas de formación periódicos desarrollados en la plataforma virtual, permitiéndoles conocer y familiarizarse con los conceptos básicos de gestión ambiental, conocimiento de la huella ecológica y las medidas de prevención que pueden ser aplicadas en el desarrollo de sus actividades.
- **La generación de conciencia** en la gestión de los aspectos ambientales significativos mediante videos institucionales, actividades lúdicas de sensibilización y entrega de material informativo.

Gobierno Corporativo

En lo que respecta al Gobierno Corporativo y Arquitectura de Control, se ha preparado el Informe Anual de Gobierno Corporativo que se integra al Informe Anual y se somete de manera independiente a consideración de la Asamblea General de Accionistas.

Operaciones celebradas con los socios y administradores

La Compañía celebró transacciones con filiales, subsidiarias, accionistas y entes relacionados, las cuales se realizaron a precios de mercado y cumpliendo con las exigencias de precios de transferencia para las compañías en el exterior.

Se consideran entes relacionados:

- (a) Una persona, o un familiar cercano a esa persona, está relacionada con una entidad que informa si esa persona:
 - (i) ejerce control o control conjunto sobre la entidad que informa; es decir si tiene poder para dirigir las políticas financieras y de operación de una entidad y obtener beneficios de sus actividades.
 - (ii) ejerce influencia significativa sobre la entidad que informa; es decir si interviene en decisiones de operatividad de la entidad pero sin tener el control de la misma.
 - (iii) es un miembro del personal clave de la gerencia de la entidad que informa o de una controladora de la entidad que informa.
- (b) Una entidad está relacionada con una entidad que informa si le son aplicables cualquiera de las condiciones siguientes:
 - (i) La entidad y la entidad que informa son miembros del mismo grupo (lo cual significa que cada una de ellas, ya sea controladora, subsidiaria u otra subsidiaria de la misma controladora, son partes relacionadas entre sí).

- (ii) Una entidad es una asociada o un negocio conjunto de la otra entidad (o una asociada o control conjunto de un miembro de un grupo del que la otra entidad es miembro).
- (iii) Ambas entidades son negocios conjuntos de la misma tercera parte.
- (iv) Una entidad es un negocio conjunto de una tercera entidad y la otra entidad es una asociada de la tercera entidad.
- (v) La entidad es un plan de beneficios post-empleo para beneficio de los empleados de la entidad que informa o de una entidad relacionada con ésta. Si la propia entidad que informa es un plan, los empleadores patrocinadores también son parte relacionada de la entidad que informa.
- (vi) La entidad está controlada o controlada conjuntamente por una persona identificada en (a).
- (vii) Una persona identificada en (a)(i) tiene influencia significativa sobre la entidad o es un miembro del personal clave de la gerencia de la entidad (o de una controladora de la entidad).

En relación con sus administradores, cumplió las obligaciones laborales respecto de las personas vinculadas por contrato de trabajo. Así mismo, se hizo efectivo el pago de los honorarios a los miembros de Junta Directiva por su participación en las sesiones tanto de este órgano como en los Comités de Auditoría llevados a cabo en 2015. Estos honorarios ascendieron a la suma de COP 165 millones.

Situación Jurídica

En cumplimiento de las normas legales que rigen su actividad, la Compañía atendió las exigencias que le fueron formuladas por las diferentes entidades de vigilancia y control. También se atendieron los procesos judiciales y administrativos de los que la Compañía es parte. No se tiene conocimiento de reclamación alguna por parte de autoridades o de terceros en relación con el incumplimiento de dichas normas.

De acuerdo con lo previsto en el artículo 47 de la ley 964 de 2005, los administradores de la Compañía verificaron la operatividad de los sistemas de revelación y control de la información financiera.

Hechos Subsecuentes

No se reportan hechos subsecuentes.

Perspectivas 2016

Las perspectivas de Avianca S.A. para el año 2016 están enmarcadas en las perspectivas de la compañía Avianca Holdings S.A., que consolida la operación de las empresas integradas.

El año 2016 se plantea como un período de desafíos para Avianca Holdings S.A. En este contexto, los Directivos y la Administración continúan impulsando el desarrollo de un plan de negocios que permita mantener la confianza, la preferencia y la admiración de los más de 28 millones de viajeros que eligieron volar en 2015 a través de la red de rutas de las aerolíneas de pasajeros adscritas a la Holding.

Conscientes del reto que plantea la realidad económica de la región, se están tomando las medidas necesarias para adaptar la Compañía al entorno que actualmente circunda la industria. De este modo, las iniciativas puestas en marcha están encaminadas al cumplimiento de las metas corporativas, así como de las expectativas de todos los grupos de interés. Esto incluye la implementación de estrategias orientadas al incremento de la productividad y la reducción de los costos, como en efecto lo

constituyen los Centros de Mantenimiento y Entrenamiento (MRO y CEO) actualmente en desarrollo y cuya entrada en funcionamiento se prevé para la primera mitad del año.

En línea con una estrategia moderada de crecimiento de la capacidad, la Compañía presenta sus perspectivas para el 2016, así:

- Margen operacional EBIT (*Earnings before interest and taxes* - Ingresos antes de Interés e Impuestos) para el 2016 entre **5,5% y 7,5%**
- Las estimaciones para el 2016 de la industria aérea en América Latina indican que la capacidad, medida en ASKs (asientos disponibles por kilómetro volado), crecerá cerca de un 7,5%^[1]. Para este mismo período, Avianca Holdings S.A. a través de sus aerolíneas adscritas, estima un incremento en capacidad, medida en ASKs, de entre un **3,0% y 5,0%**. Lo anterior como resultado de la racionalización y optimización de la capacidad.
- En línea con el comportamiento de los mercados domésticos e internacionales donde Avianca Holdings S.A. opera a través de sus subsidiarias, se estima que el número de pasajeros transportados crecerá entre un **3,0% y 5,0%**.
- Finalmente, se espera que el factor de ocupación se ubique en 2016, entre **78% y 80%**.

El anterior informe da cuenta de la gestión adelantada en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015, presentado por el Presidente saliente Fabio Villegas Ramírez.

Este documento, junto con los informes de gestión anual aprobados por las correspondientes Asambleas de Accionistas durante los años de su gestión como Presidente de la Compañía, conforma el Informe General de Gestión y Rendición de Cuentas al retiro de la presidencia del doctor Villegas Ramírez.

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.

Barranquilla, Colombia. Marzo de 2016.

^[1] *IATA, Factsheet Industry Facts, Diciembre 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	Fundación 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 Darío	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.

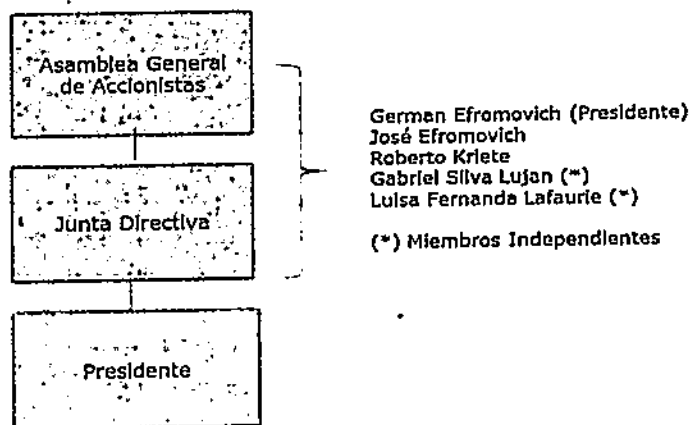
1.6. Acciones propias en poder de la Sociedad

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

ÓRGANOS DE GOBIERNO



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 parágrafo 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:

- 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 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:

- 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
- 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)	El año 2015 el Comité cumplió con las siguientes funciones: 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. 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.	En el año 2015 el Comité adelantó entre otras las siguientes actividades: • 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) Adopción Política Manejo de Unidad de Caja

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 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.

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 Solicitudes	Promedio
Correo físico	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.

Barranquilla, Colombia. Marzo de 2016.

Informe Especial a la Asamblea General de Accionistas

Señores Accionistas:

En cumplimiento de lo previsto en el artículo 29 de la ley 222 de 1995 presentamos a su consideración, el Informe Especial.

La Compañía es controlada por Avianca Holdings S.A., sociedad domiciliada en la ciudad de Panamá, República de Panamá, junto con otras compañías en las que dicha empresa tiene inversiones directas o indirectas. Respecto de algunas de las empresas controladas, se declaró la existencia del Grupo Empresarial para los efectos de la ley colombiana.

A continuación se señalan las operaciones ejecutadas durante el año 2015 entre las compañías vinculadas y relacionadas. Adicionalmente, en la Nota No. 16 a los Estados Financieros "Inversiones Neto", y en la Nota No. 9 "Transacciones con entes Relacionados", se señalan las diversas relaciones de carácter económico que de manera general se realizaron durante el año 2015.

Estas operaciones incluyeron contratos por diversos conceptos como:

- Arrendamiento y mantenimiento de aeronaves y motores,
- Servicios de asistencia en tierra para soporte de la operación aérea.
- Transporte de carga.
- Servicios de soporte administrativo.
- Venta de millas para transferir a viajeros frecuentes de los programas de fidelidad, entre otros.

En criterio de la administración, se considera que las condiciones de estas operaciones guardan consistencia con las condiciones que se presentarían en operaciones similares con terceros no vinculados y relacionados.

Las operaciones más relevantes se describen a continuación:

Aerolíneas Galápagos S.A. - AeroGal

Las principales operaciones con esta compañía corresponden a:

- Subarriendo de aeronaves y motores que, al cierre, presenta un saldo activo de COP\$73.250 millones, generando ingresos por COP\$36.541 millones.
- Mantenimiento de aeronaves y servicios de asistencia en tierra y soporte para la operación aérea con un saldo activo por COP\$38.031 millones que generaron ingresos por COP\$11.275 millones.
- Uniformes Intereses y otros con un saldo activo por COP\$2.697, que generaron ingresos por COP\$4.216 millones.
- Comercialización de los servicios bajo el Acuerdo de Código Compartido e interlínea, que generó un saldo activo de COP\$26.069 millones y un saldo pasivo de interlínea COP\$199.417 millones. Por concepto de comisiones por venta bajo este Acuerdo, se generaron ingresos por valor de COP\$26.344 millones. A su vez, adquirió servicios que originaron egresos por concepto de inventario de mantenimiento por COP\$234 millones y servicio de administración por COP\$14 millones y presenta un saldo pasivo por COP\$15 millones.
- Cobertura de combustible, que generó un activo por COP\$15.842.

Tampa Cargo S.A.S.

Al 31 de diciembre de 2015, la Compañía tenía:

- Un saldo activo por COP\$349.260 y un pasivo por COP\$10.043 por servicios de transporte de carga. A su vez, la prestación de estos servicios generó ingresos por COP\$84.058 y egresos por COP\$5.382 millones, respectivamente.
- Bajo el Contrato de Prestación de servicios de transporte de carga, se generaron ingresos por COP\$71.795 millones y una cuenta activa por COP\$47.217 millones.
- Subarriendo de aeronaves y motores. Al cierre del año presentó un saldo activo de COP\$42.954 millones, generando ingresos por COP \$10.552 millones.
- Adicionalmente, los servicios por mantenimiento y servicios relacionados generaron ingresos por COP\$1.641 y egresos por COP\$4.414 millones.

Aviation Leasing Services (ALS) Inc.

Al 31 de diciembre de 2015, la Compañía tenía pasivos con esta sociedad por COP\$34.663 millones provenientes del arrendamiento de aviones.

Adicionalmente, tenía activos por COP\$6.702 millones correspondiente a depósitos por garantía, rentas de aviones y comisiones por venta de aeronaves.

Aviation Leasing Services (ALS) Investments S.A.

Al 31 de diciembre de 2015, la Compañía tenía pasivos con esta sociedad por COP\$70.916 millones percibidos por el arrendamiento de aviones y motores. Durante el año se generaron egresos por COP\$1.603 millones por los mismos conceptos.

Adicionalmente, se tienen saldos activos por COP\$7.300 millones por concepto de depósito de seguridad y comisiones por venta de aeronaves.

AVSA Properties II, Inc.

Al 31 de diciembre de 2015, la Compañía tenía activos por COP\$5.931 millones y pasivos con esta sociedad por COP\$7.561 millones, correspondientes a rentas de motores y egresos de COP\$1.223 millones con relación al mismo concepto.

AVSA Properties V, Inc.

Al 31 de diciembre de 2015 la compañía tenía activos por COP\$26.894 millones correspondientes a rentas de motores y comisiones por venta de aeronaves.

Avianca Leasing LLC

Al 31 de diciembre de 2015, la Compañía tenía activos por COP\$56.257 millones correspondientes a pagos previos a la entrega del avión "Pre-delivery payments" de Boeing 787 y pasivos con esta sociedad por COP\$558.860 millones, correspondientes a pagos previos a la entrega del avión "Pre-delivery payments" y rentas de aeronaves y egresos por COP\$50.368 por este mismo concepto.

Avianca S.A. tiene una obligación financiera por COP\$990.271 derivada de transacciones de leasing financiero por cuatro aeronaves.

Ava Leasing I, LLC

Al 31 de diciembre de 2015, la Compañía tenía pasivos por COP\$10.694 millones correspondientes al saldo neto por activación del leasing financiero y compra de aviones.

Turbo Aviation One Limited

Al 31 de diciembre de 2015, la Compañía tenía activos por COP\$5.800 millones correspondientes a comisión por incorporación de aeronaves y saldos pasivos por COP\$28.015 millones correspondiente a renta de aeronaves. Los egresos por este mismo concepto sumaban COP\$7.783 millones.

Avianca S.A. tiene una obligación financiera por COP\$159.281 correspondiente a transacciones de leasing financiero por cuatro aeronaves.

Turbo Aviation Two Limited

Al 31 de diciembre de 2015, la Compañía tenía activos por COP\$11.876 millones correspondientes a anticipos para compra de aeronaves ATR y pasivos por COP\$4.932 millones por renta de aeronaves, así como egresos por COP\$1.157 millones por el mismo concepto.

Avianca S.A. tiene una obligación financiera por COP\$165.213 correspondiente a transacciones de leasing financiero por cuatro aeronaves.

Avianca Holdings S.A.

Al cierre de 31 de diciembre de 2015, Avianca S.A. tenía una cuenta activa con esta compañía por COP\$21.126 millones, que corresponde al compromiso asumido por Avianca Holdings S.A. sobre el pago parcial del pasivo de AeroGal por concepto de rentas de aeronaves y pasivos por COP\$4.435 millones por compra de motor.

Avianca Inc.

Al cierre del ejercicio, la Compañía tenía activos por COP\$33.482 correspondiente a la comercialización de tiquetes. Adicionalmente, durante el año se generaron egresos por COP\$54.237 millones por comisión de agenciamiento.

Latin Logistics LLC

Al 31 de diciembre de 2015, la Compañía tenía activos por COP\$592 millones derivados de servicios de correo y millas y éstos generaron ingresos por COP\$2.651, incluyendo regalías por utilización de marca. El saldo pasivo ascendió a COP\$981 millones por concepto de pago de impuestos, fletes y distribución de carga, generando un egreso por \$79 millones.

SAM 3988 LLC, SAM 3992 LLC, SAM 4001 LLC, SAM 4011 LLC y SAM 1009 LLC

Al 31 de diciembre de 2015, Avianca S.A. tiene pasivos por USD35.659 equivalentes a COP\$112.306 millones con estas compañías. Esto, por concepto de adquisición en 2011 de los derechos condicionales que le permitirían ser dueña de cada uno de los fideicomisos titulares de la propiedad de 5 aviones Airbus.

El 19 de diciembre de 2013, fue formalizada la cancelación del registro de las compañías SAM 3998 LLC, SAM 3992 LLC, SAM 4001 LLC y SAM 4011 en los Estados Unidos. Estando pendiente el reintegro del capital invertido a Aerovías del Continente Americano S.A.

Taca International Airlines S.A.

Durante el 2015 la Compañía le prestó servicios de mantenimiento de aeronaves, servicios de asistencia en tierra y soporte para la operación aérea, venta de millas, entre otros, que le representaron ingresos por COP\$54.156 millones. A su vez, adquirió servicios que originaron gastos por concepto de soporte administrativo del orden de COP\$41.622 y servicios de mantenimiento y otros por COP \$8.766 millones.

Al 31 de diciembre de 2015, se tenía un saldo activo por COP\$5.683 millones representado principalmente por los conceptos de Interlinea - *Code Share* y un saldo pasivo de COP\$368.609 millones por los servicios de asistencia en tierra, interlinea y otros.

Líneas Aéreas Costarricenses S.A.

Las principales operaciones realizadas con esta compañía incluyeron la prestación de servicios de mantenimiento de aeronaves, servicios de asistencia en tierra y soporte para la operación aérea, venta de millas entre otros que le representaron ingresos por COP\$20.802 millones. A su vez, se originaron gastos por COP\$371 millones.

Al cierre de 2015, se tenía un saldo activo por COP\$6.802 millones por concepto de Interlinea, servicios de asistencia en tierra soporte para la operación y un saldo pasivo por COP\$420.154 millones por concepto de interlinea y otros servicios.

Trans American Airlines S.A.

Las principales operaciones realizadas con esta compañía incluyeron arrendamiento de aeronaves, generando un ingreso por COP\$51.836 millones, la prestación de servicios de mantenimiento de aeronaves, servicios de correo, servicios de asistencia en tierra para soporte de la operación aérea, y venta de millas que le representaron a Avianca S.A. COP\$48.437 millones. A su vez, se registraron gastos por asistencia en tierra y facilidades aeroportuarias por COP\$2.516 millones.

Al cierre de 2015, se tenía un saldo activo por COP\$19.645 y un saldo pasivo por COP\$718.368 principalmente por concepto de servicios interlinea.

Intercontinental Equipment Corp.

Al cierre de 2015, se tenía un saldo activo por cobro de pagos previos a la entrega de dos aeronaves "*Pre-delivery payments*" y Buyer Furnished Equipment por COP\$1.358 millones.

LifeMiles Corp.

Durante el 2015 LifeMiles Corp. efectuó el pago del valor de los boletos premios adquiridos con base en las millas redimidas, a razón de USD\$0,007 por milla, que le representaron a Avianca S.A. ingresos por COP\$148.175 millones y egresos por COP\$4.909 millones.

Al 31 de diciembre de 2015, se tenía un saldo activo por COP\$103.965 millones y pasivo por COP\$49.431 millones.

Getcom Colombia S.A.S

Al 31 de diciembre de 2015, la Compañía tenía un saldo pasivo por COP\$3.582 millones por concepto de prestación de servicios de *contact center*, que, a su vez, generó un egreso por COP\$33.583 millones.

Getcom International S.A. de C.V.

Al 31 de diciembre de 2015, la Compañía generó un egreso por COP\$19.751 millones.

International Trade Marks Agency Inc.

Durante el 2015, la Compañía efectuó transacciones por concepto de regalías marca Deprisa que le representaron egresos por COP\$467 millones y pasivos por COP\$6.248 millones.

Grupo Taca Holdings Limited

Durante el 2015, la Compañía tiene un saldo pasivo por COP\$28.465 pagos previos a la entrega de dos aeronaves "Pre-delivery payments" y Buyer Furnished Equipment.

Latin Airways Corp.

Durante el 2015, la Compañía tiene un saldo activo por COP\$1.081 millones correspondientes a pagos realizados por la fusión con SOAC en diciembre de 2012, por concepto de gastos legales correspondientes a la fusión de las sociedad de Latin Airways Corp. quien actuó como sociedad absorbente y Synergy Ocean Air Colombia S.A.S y SOAC2.

Engines trust.

Al cierre de 2015, la Compañía tiene un saldo pasivo por COP\$61.411 que corresponde a renta de motores generando un egreso por COP\$14.389 y un saldo activo por COP\$17.746 correspondiente a traslado de motores.

Atlantic Aircraft Holdings

Durante el 2015, la Compañía tiene un saldo pasivo por COP\$106.151 que corresponde a pagos por manejos de PDP.

Artículo 446 del Código de Comercio

Otros informes requeridos por el artículo 446 del Código de Comercio, se encuentran revelados en los estados financieros y sus notas.

De los señores accionistas, atentamente,



Alvaro Jaramillo Buitrago
Presidente (e)

Certificación

En mi calidad de Presidente y Representante Legal de la Sociedad Aerovías del Continente Americano S.A., Avianca S.A., hago constar:

1. Que a 31 de diciembre de 2015, he realizado las indagaciones y verificaciones señaladas a continuación, que me permiten afirmar que la Compañía ha cumplido con las normas de propiedad intelectual y de derechos de autor, y que ha tomado las medidas necesarias para proteger sus bienes intangibles:
 - (I) Revisión de la originalidad del software instalado en los computadores adquiridos para la empresa para el periodo informado.
 - (II) Revisión de inventario del software instalado y de las licencias adquiridas por la empresa.
 - (III) Revisión de los contratos de licenciamiento de software, tecnología, música y videos en el sistema de entrenamiento a bordo entre otros
 - (IV) Revisión de los registros marcarios realizados por durante el periodo informado.

2. Que los estados financieros individuales y consolidados con corte a 31 de diciembre de 2015 y otros informes relevantes para el público, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial o las operaciones de la Compañía.

La presente certificación se expide en la ciudad de Bogotá D.C., a los 30 días del mes de marzo de 2016.

Cordialmente,



Álvaro Jaramillo Buitrago
Presidente (e)

