

## Informe de Gestión 2011

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

#### Señores Accionistas:

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

#### 1. Situación de la Industria Aérea

##### La Industria Aérea Mundial

De acuerdo con el reporte de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, IATA, en 2011 los resultados de la industria aérea mundial superaron las expectativas, al generar beneficios del orden de los USD6.900 millones, frente a unos resultados estimados de USD4.000 millones para el período. Durante el año, la demanda global de pasajeros se incrementó en un 5,9% en comparación con 2010. En contraste, los mercados de carga se redujeron un 0,7%.

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

##### Mercado internacional de pasajeros

A pesar de la débil condición de las economías occidentales, el mercado de pasajeros se mantuvo estable en 2011, que sin duda fue un año de contrastes.

Los viajes internacionales se incrementaron en 6,9% en 2011 y la capacidad internacional escaló un 8,2%, en tanto que el factor promedio de ocupación se ubicó en 77,4%.

- **Las aerolíneas latinoamericanas** lideraron el crecimiento de tráfico en 2011 con un 10,2% de incremento en la demanda en comparación con 2010. Latinoamérica fue así la única región en la que la demanda sobrepasó el crecimiento en capacidad, de 9,2%. El factor de ocupación se ubicó en 77,2%. El tráfico aéreo regional estuvo sustentado por las condiciones favorables de la economía y la dinámica comercial de los países de la zona con Norteamérica y Asia.

- **Los Transportadores europeos** registraron un crecimiento de 9,5%, en tanto su capacidad se incrementó un 10,2%, con un *load factor* de 78,9%. Estos resultados que contrastan con la crisis económica de la región, estuvieron impulsados por los viajes de negocios, especialmente en trayectos de larga distancia desde y hacia Europa del Norte.
- **Las aerolíneas norteamericanas** la demanda se incrementó en aproximadamente un 4%, en tanto que la capacidad creció alrededor del 6%. No obstante, el factor promedio de ocupación de las aerolíneas de la región fue el más sobresaliente, alcanzando el 80,7%.
- **En el Medio Este**, el tráfico aumentó en un 8,9% en 2011 vs. un 9,7% de incremento en la capacidad y tuvo un factor de ocupación de 75,4%, el segundo más bajo después de África.
- **Las aerolíneas de Asia Pacífico** experimentaron el más amplio gap de tráfico/capacidad del año, con un tráfico de 4,1% y un incremento de 6,4% en la capacidad. En parte, esto se debió al Tsunami de Japón, cuyo impacto en la industria aérea fue temporal. El factor de ocupación promedio fue de 75,9%.
- **En África** la demanda aumentó un 2,3%. El factor de ocupación fue de 67,2%. A pesar del buen desempeño económico de la región, los disturbios civiles en algunos países del Norte de África incidieron en el bajo desempeño del mercado aéreo.

### Transporte de Carga

En lo referente al transporte de Carga, al cierre del año, las aerolíneas registraron 46,4 millones de toneladas de mercancía transportadas, frente a 48,2 millones de toneladas proyectadas. Aún así, los observadores plantean la posibilidad de un retorno de la normalidad en este mercado, con lo que esta situación debiera revertirse y mostrar cifras alentadoras para el 2012.

### La Economía Latinoamericana

Para América Latina, 2011 fue un año con un comportamiento económico relativamente favorable. De acuerdo con las estadísticas de la Organización Mundial del Comercio, en el conjunto de las 70 economías que representan más del 90% del comercio mundial, las exportaciones crecieron 19,7% entre los meses de enero y octubre de 2011, respecto al mismo periodo de 2010. Entre ellas, se destacan los crecimientos en las exportaciones Suramericanas donde se destacan Colombia (42,2%), Perú (33,8%) y Brasil (29,9%), por citar algunos casos, lo que jalonó la dinámica comercial de la región.

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, estimó un crecimiento de 4,3% para las economías latinoamericanas en 2011, un registro inferior al obtenido por la región en 2010, debido a dos razones fundamentales: la desaceleración en la demanda interna brasilera y la alta volatilidad del entorno internacional. Para 2012, el pronóstico de crecimiento de la economía latinoamericana es de 3,7%.

### La Economía Colombiana

Según informe de la Asociación Nacional de Empresarios, ANDI<sup>1</sup>, el 2011 puede calificarse como un año positivo para la economía colombiana, gracias a la consolidación de su tendencia de crecimiento. En el período se dinamizó el comercio exterior, se mantuvo un ambiente macroeconómico estable con bajos intereses e inflación controlada, a pesar del aumento en el precio de las materias primas. A lo anterior, se suma una clara estrategia de internacionalización de la economía que involucra tanto al sector público como al privado, lo que viene proyectando a Colombia como una economía emergente con alto potencial.

Así lo demuestran hechos como la recuperación del grado de inversión de Colombia por parte de las calificadoras de riesgos, la clasificación para ingresar al grupo de países de mercados emergentes, los CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica) y el creciente flujo de inversión extranjera directa al territorio nacional, al punto que, en el primer semestre de 2011, Colombia se ubica como el tercer país de América Latina receptor de Inversión Extranjera Directa, IED, después de Brasil y México.

El buen balance de la economía colombiana en 2011 incluye un nuevo récord en ventas externas, al registrar un crecimiento del 42,5% en las exportaciones frente a lo registrado en 2010. En este contexto, se destaca la dinámica comercial que el país mantiene con Estado Unidos, Ecuador, Venezuela y Perú. Este desarrollo en el intercambio comercial se da tras un aumento en la producción industrial, la cual se prepara desde ya para atender la dinámica que impondrá la implementación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, así como un futuro TLC con Europa.

En la agenda económica para 2012, el país se prepara para atender la reglamentación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos; el diseño y seguimiento de los proyectos regionales que se desarrollarán con recursos provenientes de las regalías; y la consolidación de la estrategia para hacer efectivo el proceso de vinculación a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OECD.

No obstante la incertidumbre que se plantea en el escenario económico mundial para 2012, las perspectivas de la economía colombiana para este año son positivas y se espera un buen comportamiento. En la misma dirección, los empresarios presupuestan un incremento nominal de las ventas totales de la industria de 9,5% y de 10,5% en las exportaciones, por lo que se proyecta un crecimiento general del orden del 7%.

## **2. La Política Aeronáutica y el Sector de Transporte Aéreo**

### **2.1 Política aérea internacional**

En línea con la política de lograr mayor apertura para el ingreso a mercados internacionales, Avianca acompañó a representantes del Gobierno Nacional en las negociaciones con Brasil, Cuba, El Salvador, España y Luxemburgo. Como producto de las mismas, y manteniendo el principio de flexibilización en los

---

<sup>1</sup> ANDI (2011). Informe Colombia: Balance 2011 y Perspectivas 2012.

mercados y de conseguir condiciones de 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.

En 2011, el acuerdo bilateral con Estados Unidos entró en su fase de transición hacia unos cielos abiertos, registrando un incremento de 21 frecuencias para cada una de las partes.

En el período enero-diciembre de 2011, se llevaron a cabo cinco audiencias públicas, en las cuales Avianca fue autorizada para operar y/o incrementar sus frecuencias de vuelo semanales en rutas internacionales, así:

- Bogotá – Nueva York: 7 frecuencias adicionales autorizadas, no operando
- Bogotá – Miami: 7 frecuencias adicionales autorizadas, no operando
- Bogotá – San Salvador – Toronto: 7 frecuencias autorizadas, no operando
- Bogotá – La Paz: 5 frecuencias – nueva ruta operando
- Bogotá – Río de Janeiro: 3 frecuencias – nueva ruta operando y 3 frecuencias no operando
- Bogotá – La Habana: 2 frecuencias (operando a partir de Marzo 30 de 2012)

Por su parte, otras aerolíneas solicitaron autorización para operar rutas internacionales, así:

Jet Blue: Fort Lauderdale – Bogotá – Fort Lauderdale;

Air Europa: Madrid – Cartagena – Madrid;

Copa: Panamá – Pereira – Panamá;

Interjet: Ciudad de México – Bogotá – Ciudad de México;

LACSA: San José – Panamá – Medellín, San José – Panamá – Cali y San José – Panamá – Bogotá;

TACA International: San Salvador – Bogotá – San Salvador.

Copa Colombia, por su parte, solicitó nuevas rutas para operar a través de Panamá, a saber: Bogotá – Panamá – San José; Cali y/o Medellín – Panamá y/o Orlando y regreso, Cali y/o Medellín – Panamá y/o Nueva York y regreso, así como las rutas internacionales Bogotá – Miami – Bogotá y Medellín – Ciudad de México – Medellín, las cuales aún no han iniciado operación.

LAN Colombia fue autorizada para operar 14 frecuencias adicionales a Estados Unidos, así: 7 en la ruta Bogotá–Miami–Bogotá y 7 en la ruta Bogotá–Miami y/o Los Ángeles–Bogotá.

## 2.2 Política aérea nacional – Colombia

En el ámbito colombiano, Avianca fue autorizada en 2011 para operar nuevas rutas o frecuencias adicionales semanales así:

- Bucaramanga – San Andrés: 2 frecuencias – Nueva ruta operando
- Bogotá – Florencia: 7 frecuencias – Nueva ruta a operar en 2012
- Bogotá – El Yopal: 14 frecuencias – Nueva ruta a operar en 2012

En 2011, el Gobierno Nacional autorizó al Proyecto de aerolínea *Fast Colombia* (Viva Colombia) el cambio de base principal y base auxiliar, así como nuevas rutas, quedando lista su constitución como empresa de transporte aéreo regular troncal de pasajeros, correo y carga, autorizada en agosto de 2010, con un total de 32 rutas, base principal en el Aeropuerto de Rionegro y base auxiliar Cartagena.

### - Integraciones

En este aspecto, se destaca la cristalización de la integración entre las aerolíneas del Grupo LAN con Aires, su nueva adquisición, denominada ahora LAN Colombia.

Adicional a lo anterior, se definió la competencia exclusiva de la Aeronáutica Civil en esta materia para todos los efectos y aprobaciones de acuerdos de cooperación entre las empresas de transporte aéreo.

### - Medio Ambiente

En 2011 entró en vigencia el régimen especial de cobro de emisiones de la aviación de Europa. Esto, a pesar de que en 2010, se había concertado que la OACI sería el foro para convenir el manejo de las emisiones producidas por la aviación civil internacional.

### - Tarifas

En materia de política tarifaria, el Gobierno Nacional dio un paso hacia la total liberalización de las tarifas, eliminando el cargo por combustible y el techo tarifario.

## 2.3 Infraestructura aeroportuaria

No obstante las limitaciones de espacio, durante 2011 el Aeropuerto Internacional Eldorado, de Bogotá, registró la atención de 19 millones de personas, las cuales utilizaron los servicios de 30 aerolíneas. De igual modo, a través de este terminal se movilizaron más de 500 mil toneladas de carga, convirtiéndolo en uno de los aeropuertos más importantes en materia de movilización de bienes y servicios de América Latina.

Con miras a mejorar la infraestructura y poder brindar espacios acordes con la demanda, a lo largo del año se dio continuidad a las obras de remodelación del mismo, las cuales estarán soportando la operación en tanto se construye un nuevo terminal, cuyas obras se planean iniciar a mediados de 2012. Las nuevas

instalaciones tendrán una mayor capacidad para aeronaves, puestos adicionales de seguridad, así como más zonas para *counters* de auto chequeo.

Es de destacar que, ante la saturación del sistema aéreo y las limitaciones de espacio en el aeropuerto Internacional Eldorado, sólo se autorizó operación de parqueo en el horario comprendido entre las 23:00 y las 06:00 horas. Desde Avianca se espera que estas restricciones se superen con la entrega oportuna de las nuevas terminales de Bogotá, así como con las obras que se proyectan en el marco del Plan Maestro para el Aeropuerto Internacional actualmente en desarrollo.

### 3. Resultados y reconocimientos 2011

En los últimos años, Avianca ha concentrado sus esfuerzos en el mejoramiento de aspectos clave del servicio a los pasajeros. De este modo, la Aerolínea ha ido posicionándose en los primeros lugares entre las líneas aéreas de la región. En las mediciones especializadas de Skytrax, que evalúa los servicios de 167 aerolíneas del mundo, Avianca alcanza en 2010 la posición 59, lo que representa un ascenso de 43 puestos frente al año 2007, cuando se encontraba en el puesto 102.

En 2011, en el marco de los *Passenger Choice Awards*, Avianca también fue reconocida con el premio “Mejor Publicación a Bordo” y fue finalista en las categorías: ‘Mejor Experiencia de Entretenimiento a Bordo’, ‘Mejor en la Región Américas’, ‘Mejor Interface de Entretenimiento a Bordo’ y ‘Mejor Experiencia en Tierra’. Por su parte, AviancaTaca Holding S.A. también fue reconocida con el ‘*The Airline Strategy Award*’ como la mejor compañía del sector aéreo en la categoría Finanzas.

#### 3.1 Posicionamiento en el mercado

Al cierre del año, Avianca registró un crecimiento del 26,7% en los ingresos por pasajeros pagos en comparación con el año anterior, pasando de generar USD1.346 millones en 2010 a USD1.704 millones por este concepto en 2011.

Buscando ofrecer mayores opciones de conectividad y cobertura, la Aerolínea incrementó a lo largo de 2011 su oferta de sillas en el mercado internacional, con la apertura de nuevas rutas de Bogotá a Río de Janeiro, Orlando y La Paz. También se aumentó el número de frecuencias a destinos internacionales ya servidos, así como a los puntos de mayor demanda al interior de Colombia.

Estos ajustes en capacidad permitieron movilizar vía Avianca, un total de 13'161.139 pasajeros origen-destino, lo que refleja un crecimiento del 9.98% frente al año anterior, cuando en aviones de Avianca se transportaron 11'966.677 pasajeros.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Incluye código compartido con AeroGal

### **Mercado internacional**

De acuerdo con cifras oficiales de la Aerocivil, el tráfico de viajeros entre Colombia y el exterior (origen-destino) alcanzó en 2011, los 6'960.782<sup>3</sup> pasajeros frente a 6,160.840 pasajeros movilizadas en este mercado en 2010, lo que denota un incremento del 12,98% frente al año anterior.

Por su parte, entre enero y diciembre de 2011, Avianca movilizó 3'377.062 pasajeros en su red internacional, lo que representa un incremento del 8,5% en este frente respecto del mismo período del año anterior, cuando la Aerolínea transportó 3'112.187 pasajeros en rutas desde y hacia el exterior.

No obstante el incremento en el número de viajeros movilizadas a puntos más allá del país, la presencia de nuevos competidores en varias rutas internacionales generó una disminución de 0.88 puntos de participación en este segmento. De este modo, la participación de Avianca en el mercado internacional al cierre de 2011 se sitúa en 36,21%, frente a 37,09% alcanzada en 2010.

### **Mercado nacional**

Durante 2011 el número de pasajeros movilizadas en rutas al interior de Colombia(origen-destino) por todas las líneas operadoras ascendió a 14'626.911<sup>4</sup> pasajeros, lo que equivale a un crecimiento del 10,52% frente al año 2010, cuando se movilizaron 13'235.146 viajeros en rutas nacionales.

En el período enero-diciembre de 2011, Avianca registró un incremento del 10,5% en el número de viajeros movilizadas dentro de Colombia, al pasar de transportar 8'854.490 pasajeros durante el año 2010, a transportar un total de 9'784.077 en 2011. Como consecuencia de estos resultados, la Aerolínea registró un crecimiento de 2.4 puntos de participación en el mercado doméstico colombiano.

## **3.2 Destinos, Red de Rutas y Alianzas**

A lo largo del año, la Aerolínea fortaleció la red de rutas mediante operaciones directas punto a punto y a través de enlaces vía el Centro de Conexiones en Bogotá. Así, la Compañía mantuvo a disposición de los viajeros vuelos a 44 destinos en 16 países. La consolidación de la oferta de enlaces para llegar a puntos en América y Europa redundó en mejores indicadores de ocupación.

En los siguientes cuadros se detallan los destinos beneficiados con la ampliación de frecuencias de vuelo y/o con la incursión del Servicio Avianca en la ruta.

---

<sup>3</sup>Los datos de noviembre y diciembre 2011 incluidos en el total del año son preliminares

<sup>4</sup>Los datos de noviembre y diciembre 2011 incluidos en el total del año son preliminares

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

Bogotá-Neiva	Medellín-Cartagena
Bogotá-Ibagué	Medellín-Santa Marta
Bogotá-Pasto	Medellín-Barranquilla
Bogotá- Manizales	Medellín- Cali
Bogotá-Armenia	
Bogotá-Popayán	
Bogotá-Florencia	

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

- Bogotá- Orlando, Estados Unidos
- Bogotá– Punta Cana, Republica Dominicana
- Bogotá– La Paz, Bolivia
- Bogotá– Rio de Janeiro, Brasil

### **Centro de Conexiones en Bogotá, Colombia**

La operación de Avianca a través del Centro de Conexiones en Bogotá suma 1.244 frecuencias de vuelo semanales a 21 ciudades en Colombia y 23 puntos estratégicos en Norteamérica, Suramérica, Centroamérica, el Caribe y Europa. De esta manera, la Aerolínea garantiza la inter-conectividad a los viajeros que se desplazan desde destinos nacionales a puntos más allá en el exterior y/o desde el exterior hacia diferentes lugares en el territorio nacional.

### **Alianzas y códigos compartidos**

En 2011, Avianca mantuvo activa su operación en código compartido con nueve aerolíneas de reconocimiento internacional, mejorando así su cobertura mundial. Los viajeros vía Avianca disfrutaron así de los servicios que la Aerolínea colombiana ofrece para llegar a puntos en Norteamérica y que son servidos en alianza con Air Canada y TACA International; en Suramérica a través de OceanAir –Avianca Brasil-TACA Perú y AeroGal; y en Europa con Lufthansa, Iberia y Air Nostrum.

En línea con lo anterior, la Aerolínea mantuvo los acuerdos de reciprocidad de servicios para sus viajeros frecuentes con TACA International, TACA Perú, Iberia, United Airlines, Lufthansa y AeroGal.

### **3.3 Procesos Internos - Excelencia operacional**

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

- La inclusión y homologación de los procesos y sistemas de soporte interno a los colaboradores de Tampa Cargo y AeroGal en el Centro de Servicios Compartidos. Dicho Centro fue creado en 2010 para brindar soporte a los colaboradores de las compañías integradas.



- La implementación de una plataforma común para la contabilidad de ingresos en las compañías integradas, para un Valor Presente Neto (VPN) esperado del proyecto de USD2,1 millones.
- La centralización y sistematización del proceso de nómina para las empresas del grupo AviancaTaca.

Por su parte, el valor total de las sinergias capturadas durante 2011 ascendió a USD120,23 millones, casi USD13 millones por encima de la meta establecida para el periodo, y 93,5% arriba de lo capturado en 2010, cuando el monto por este concepto ascendió a USD 68,18 millones. Entre los principales logros en este aspecto se destacan:

**Ingeniería y Mantenimiento** capturó un 92% adicional del valor calculado en sinergias para el año. Esto se dio principalmente por la unificación, simplificación y maximización de los programas del área, entre ellos los servicios de mantenimiento para la flota y rotación de equipos.

**Carga** capturó un 86% adicional en comparación con la meta fijada. Esto como producto de la simplificación y unificación de proveedores de servicios en tierra, mejoras y *upgrade* de los sistemas internos SkyChain y Rapid. A ello se sumó la maximización del potencial mediante la utilización de los *bellies* y el manejo productos especiales a nivel grupo, entre otros.

**Ventas.** Producto de la unificación, simplificación y apalancamiento del sistema de comisiones, la organización logró capturar sinergias adicionales del 88% en este proceso versus la meta fijada para el mismo en 2011.

**Lealtad** puso en marcha los programas de *Cobrand* y *Miles Conversion*, que le permitieron alcanzar sinergias por un valor que sobrepasó en un 12% la meta establecida para el año.

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

#### **Renovación de flota**

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

De igual forma, la unificación de la flota adscrita a Avianca con las flotas de TACA International, TACA Regional, AeroGal y Tampa Cargo, ha permitido avanzar en el cumplimiento de los estándares requeridos para el ingreso oficial de la Aerolínea a *Star Alliance*, previsto para mediados de 2012.

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

A diciembre de 2011, Avianca cuenta con 76 aeronaves de las familias Fokker 50, Boeing y Airbus. Como producto del proceso de renovación de flota, salieron de circulación las aeronaves tipo Fokker F100, Boeing B-737 y B757, así como los McDonnell Douglas MD-83. Al finalizar 2011, se cuenta con las siguientes aeronaves en la flota Avianca:

Transporte de Pasajeros	
Aeronaves	Cantidad
Fokker F50	10
Airbus A318	10
Airbus A319	16
Airbus A320	28
Airbus A330	7
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>

Transporte de Carga	
Aeronaves	Cantidad
Boeing B767	5
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

Como un hecho relevante en este frente, se destaca la firma en junio de 2011 de un Memorando de Entendimiento con Airbus, para la adquisición de 51 aeronaves de la familia A320 el cual fue suscrito por AviancaTaca Holding, S.A.

### 3.4 Seguridad – Nuestro Compromiso

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

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

Gracias a la gestión en este frente, se trabaja la consolidación de un mapa de riesgos operacionales, el cual permitirá un estricto seguimiento a la gestión de seguridad de las áreas operativas. Los esfuerzos en esta materia se evidencian en un incremento significativo en la cultura de reporte por parte de los colaboradores.

De otro lado, Avianca junto con otras compañías integradas del llamado grupo TACA esto es TACA International, LACSA, TACA Perú y con AeroGal, hizo efectiva la renovación de su certificación IOSA.

Asimismo, la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil aprobó el Sistema de Gestión de Seguridad Operacional de Avianca, el cual tiene una vigencia de dos años.

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

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

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

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

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

Buscando convertir a Avianca y las compañías integradas en un gran lugar para trabajar, se dio continuidad a los programas de bienestar, así como a la aplicación del modelo de gestión por competencias, que incluye tanto evaluaciones de desempeño como la implementación de planes de desarrollo para los colaboradores. En 2011, se avanzó en el desarrollo del sistema de medición de *People Tree*, la evaluación por competencias de los grupos de pilotos, auxiliares de vuelo, tripulantes de cabina y colaboradores de servicio al pasajero, cubriendo un total de 2.248 colaboradores. En adición, se impartió entrenamiento especializado a colaboradores con alto potencial y se desarrolló el programa de *coaching* ejecutivo con los directivos. Tras auditoría de la firma Bureau Veritas, la Compañía obtuvo la certificación ISO 9001 para el proceso de atracción de talento.

### 3.6 Avianca Tours

Tras la integración de AviancaTaca, se trabaja en la integración de los destinos de la segunda en el portafolio de productos de Avianca Tours, convirtiéndose este elemento en factor clave para el posicionamiento de este segmento de negocios durante 2011. De este modo, esta unidad especializada en el diseño de productos turísticos, consolidó su oferta de paquetes estándar a través de la inclusión de nuevos lugares para el descanso y la diversión. Hoy, los viajeros pueden encontrar paquetes turísticos a destinos exclusivos como Roatán en Honduras, San Francisco en Estados Unidos, Copan en Honduras y Cusco en Perú.

En este contexto, los ingresos por paquetes turísticos alcanzaron en 2011 los USD 58.9 millones, equivalentes al 5,51% de los ingresos en Colombia. El incremento en este rubro fue del 1,34% con respecto a 2010.

### 3.7 Deprisa

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

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

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

Producto de todo lo anterior, Deprisa registró un crecimiento en ventas del 13%, incluyendo cifras de Avianca Express, y la rentabilidad del negocio se situó un 40% por encima de lo obtenido en 2010. De otro lado, en 2011 Deprisa mantuvo el liderazgo en el mercado de carga nacional, registrando una participación del 32,6% (acumulada a octubre de 2011), con un crecimiento del 16,5% en toneladas transportadas, frente a un crecimiento del mercado de tan solo el 3% en el mismo período.

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

### 3.8 Transporte de carga

En el 2011, la estrategia fue proveer un excelente servicio de carga a través de la capacidad disponible en las aeronaves de pasajeros de Avianca y de Grupo TACA, así como en las aeronaves dedicadas al transporte de mercancías adscritas a Tampa Cargo. Con el fin de atender las necesidades de transporte de los exportadores e importadores de las Américas y Europa, se dio inicio a las operaciones en las siguientes rutas:

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

Buscando adecuar la oferta a las necesidades de un mercado en expansión por la futura implementación de los Tratados de Libre Comercio, la Compañía concretó la adquisición de cuatro modernas aeronaves Airbus A330F exclusivas para carga, lo cual proyecta desde ya a Tampa-Cargo como una empresa clave en la nueva dinámica comercial de la región y el mundo.

En el plano comercial, se trabajó de cara a la optimización de la capacidad durante la temporada alta. Asimismo, se lanzaron nuevos productos, como carga *premium* y transporte de valores en los *bellies* de Avianca, lo cual se complementó con un fortalecimiento de la presencia comercial a través de nuevos Agentes de Ventas (GSA's) en el cono Sur.

Para finalizar, se remplazaron los sistemas operativos, migrando completamente a *SkyChain*, sistema que permite mayor eficiencia operacional, así como la entrega de beneficios adicionales a los clientes.

### 3.9 Avianca Services

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

Se acordó la prestación de Servicios de Mantenimiento Mayor a nuevas aerolíneas como Santa Bárbara *Airlines* de Venezuela, Inselair de Curazao, la Fuerza Aérea Colombiana y LAN Colombia, a quienes se les prestaron servicios de reparación, mantenimiento y pintura en equipos Boeing 757, McDonnell Douglas (MD's), Tanquero 767 y Q400, respectivamente. Esto permitió el cumplimiento de las metas de Ventas y Utilidades, pese a la salida parcial de Ocean Air de los servicios de Mantenimiento Mayor.

Por su parte, las aerolíneas TAM e Inselair contrataron asistencia para Servicios Aeroportuarios y de Mantenimiento en Línea, sumándose a la lista ya conformada por Air Canada, American Airlines, Aeroméxico, AeroGal, Aerolíneas Argentinas, Continental, Cubana, Delta, Easy Fly, Iberia, JetBlue, LAN, LACSA, Ocean Air,

Satena, TACA, TAME, TransAmerican y UPS, entre otros. Además, se pudo adaptar y llevar el laboratorio de calibración aeronáutico al mercado industrial.

Contrarrestando las fuertes acciones comerciales de los competidores, se logró la fidelización del 100% de los clientes. Avianca Services cerró 2011 con un cumplimiento en Ventas del 117% (COP40,1 millones) y un margen de rentabilidad del 32,9%. La utilidad neta fue de COP 13,19 millones.

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

### 3.10 LifeMiles

En 2011 *LifeMiles* se convirtió en el programa de viajero frecuente más grande en América Latina, excluyendo a Brasil. *LifeMiles* suma en la actualidad más de 4,4 millones de socios, quienes gracias al programa unificado y mejorado para viajeros asiduos de Avianca y TACA, han logrado mejores opciones para redimir sus millas. Los socios de *LifeMiles* requieren ahora un 3% menos de millas para hacer efectivos sus premios en viajes, 31% menos de pagos en *fees* y mejores ofertas en servicios de hoteles, renta de autos e instituciones bancarias con los que es posible ampliar las formas de acumular millas.

### 3.11 AeroGal

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

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

En materia operacional, se trabaja en la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad, Gestión Documental y de Registros, programas de entrenamiento y de seguridad ocupacional, así como en la estandarización del proceso para el transporte de mercancías peligrosas. Todo esto de cara a la recertificación IOSA.

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

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

### **Resultados Económicos**

Durante 2011, Avianca obtuvo un crecimiento en ingresos del 20,1%, pasando de COP 3'333.749 millones a COP 4'004.529 millones, de los cuales 19,1% provienen del crecimiento en la operación de pasajeros, pasando de COP 3'056.612 millones en 2010 a COP 3'694.007 millones en 2011. Los costos operacionales – excluyendo el efecto de combustible – se incrementaron en 10,3%, esto es, de COP 228.692 millones a COP 2'448.295 millones. Esto incluye el crecimiento operacional y el cambio de flota. El costo de combustible ascendió a COP 1'021.140 millones, 35,2% más que en 2010, debido a los incrementos en los precios internacionales de referencia.

La utilidad neta del ejercicio 2011 ascendió a COP 342,917 millones, que representa COP 353.695 millones más que en 2010. Este incremento positivo es resultado de un aumento en el número de pasajeros transportados durante el año 2011, así como de una disminución en los costos de mantenimiento por la renovación de flota.

La posición financiera de Avianca mostró mejoras sustanciales con respecto a los resultados de 2010. Su capital de trabajo<sup>5</sup> aumentó en 213%, su capacidad para afrontar deudas de corto plazo (Razón Circulante<sup>6</sup>) mejoró en COP0,33 (40%), en tanto que su razón de endeudamiento registra una mejora de 5% con respecto a 2010.

### **Indicadores operacionales**

Frente al año 2010, la capacidad expresada en ASK's –número de sillas por kilómetro volado- de Avianca aumentó en 6,4%; el volumen de las operaciones creció 6,1% (En ciclos) y los pasajeros transportados crecieron en 10,8%.

El CASK exfuel -costo promedio por silla por kilómetro volado excluyendo los costos de combustible- de Avianca se incrementó en un 3,6%. Esto fue contrarrestado por una mejora de 12,9% en el RASK-ingreso por silla por kilómetro volado.

### **Operaciones celebradas con los socios y administradores**

En el 2011, la Compañía celebró un acuerdo de préstamo en pesos con su accionista Synergy Ocean Air Colombia S.A.S., operación que, al cierre del ejercicio,

---

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> Para el cálculo de la Razón Circulante 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.

representó un saldo activo por COP1.999 millones. La Compañía no celebró ninguna otra operación con sus accionistas.

En relación con sus administradores, cumplió las obligaciones laborales respecto de las personas vinculadas por contrato de trabajo. Así mismo, hizo efectivo el pago de los honorarios a los miembros de Junta Directiva por su participación en las sesiones y los comités convocados en el marco de la misma.

#### **4. Responsabilidad Social y Sostenibilidad**

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

##### **Proyectos Sociales**

Gracias al aporte de millas de los socios del programa de viajero frecuente *LifeMiles*, el Banco de Millas AviancaTaca benefició en 2011 a más de 579 personas de escasos recursos que fueron trasladados en su gran mayoría a puntos de Colombia, El Salvador, Costa Rica y Guatemala, donde fueron sometidos a intervenciones quirúrgicas y/o tratamientos médicos. El programa cuenta en la actualidad con una red de aliados en los diferentes centros de operación de la Aerolínea, convirtiéndose en un programa de beneficio social para diversas comunidades en América Latina.

A lo largo del año y en conjunto con diferentes organizaciones internacionales, la Compañía apoyó el traslado de ayudas humanitarias para población vulnerable de diferentes zonas y países de la región. En total, en 2011 la Aerolínea movilizó 70 toneladas de ayudas para damnificados por desastres naturales. Y Transportó de manera gratuita a más de 100 voluntarios y médicos a las zonas de emergencia.

##### **Gestión Ambiental**

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

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

Entre las iniciativas puestas en marcha en 2011 con el fin de mitigar los impactos ambientales generados por la actividad aérea, se cuentan la modernización de equipos que ha venido permitiendo la adopción de tecnología amigable con el entorno y la consolidación de procesos para la producción limpia, todo lo cual ha implicado un trabajo de culturización en torno a la importancia que tiene el cuidado del hábitat.

##### **Gobierno Corporativo**



En 2011 los Administradores de la Compañía dieron aplicación a las políticas, procedimientos y prácticas adoptadas para garantizar una gestión íntegra y transparente en las actuaciones de sus administradores.

La aplicación de estas políticas permitió la revelación oportuna al mercado, tanto de la información financiera como de la información sobre hechos relevantes. De igual forma facilitó el tratamiento equitativo a los accionistas e inversionistas, la aplicación de los mecanismos para la prevención y manejo de conflictos de interés por parte de la administración, los trabajadores o los accionistas, así como una permanente socialización de los valores de la organización, con el fin de fortalecer y consolidar una cultura corporativa ética y transparente.

Para los efectos previstos 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.

Como resultado de los controles aplicados durante el ejercicio anual, no se identificaron fraudes materiales. Tampoco se presentaron cambios en la metodología de evaluación de la información financiera.

Los documentos de gobierno corporativo adoptados por la Compañía se encuentran disponibles para consulta de los accionistas, inversionistas, clientes, entidades de control y público en general en la página web de la Sociedad.

#### **Situación Jurídica**

En cumplimiento de las regulaciones que le son aplicables, Avianca atendió las exigencias que le fueron formuladas por las diferentes entidades de vigilancia y control y los procesos judiciales y administrativos de los que es parte la Sociedad.

Para los efectos previstos en la Ley 603 de 2000, se da fe del establecimiento por parte de la Aerolínea, de los procedimientos que permiten garantizar el cumplimiento de las normas de propiedad intelectual y protección de derechos de autor del software instalado en la Empresa.

No se tiene conocimiento de reclamación alguna por parte de autoridades o de terceros en relación con el incumplimiento de dichas normas.

#### **5. Perspectivas**

En 2012, el gran reto es poder brindar un servicio de calidad a todos aquellos que eligen a Avianca para viajar o transportar sus bienes por Colombia, América y el mundo. En ese marco, nuestros retos siguen siendo mantener en alto el compromiso de los colaboradores con las tareas a cargo, y con sus aportes continuar posicionando la oferta de productos y servicios de la Aerolínea.

A lo largo del primer semestre de 2012, los colaboradores de todas las áreas y oficios trabajamos en el desarrollo de los procesos y requisitos para hacer efectivo el ingreso de la Aerolínea a *Star Alliance*, la red global más importante en términos de vuelos y servicios aéreos alrededor del planeta, lo cual nos permitirá ofrecer múltiples

beneficios a nuestros viajeros en el mundo. En paralelo, seguimos avanzando en la complementariedad de las fortalezas del equipo humano, así como en la adecuación de la infraestructura técnica y operativa de las aerolíneas que conforman el grupo.

De los señores accionistas, atentamente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "FVR", written in a cursive style.

**Fabio Villegas Ramírez**  
Presidente y Representante Legal

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

German Efromovich  
Jose Efromovich  
Roberto Kriete Ávila  
Luisa Fernanda Lafaurie  
Mónica Aparicio Smith