

Informe de Gestión 2012

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

Señores Accionistas:

La Junta Directiva, el Presidente y demás administradores, nos permitimos presentar el informe sobre las actividades adelantadas durante el año 2012 y los resultados obtenidos por la Compañía en los diferentes frentes de su actividad.

Entorno mundial del mercado¹

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

A pesar de los altos precios de combustible, se estima que los resultados de la industria aérea del año ascienden a US 6.7 billones (COP 12.045 billones). Esto, como producto del crecimiento y la alta utilización de las flotas de aeronaves.

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

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

Demanda Internacional de Pasajeros

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

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

Los transportadores europeos expandieron el tráfico en un 5.3%, muy por debajo del 9.5% de crecimiento del año anterior, generado por los viajes de trayecto largo de las aerolíneas de la zona europea. Por su parte, la capacidad aumentó un 3.1% y el *load*

¹ IATA (31 de enero de 2013). *Passenger Demand Grew as Air Cargo Declined in 2012*. Recuperado el 12 de febrero de 2013 desde <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2013-01-31-01.aspx>

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

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

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

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

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

El mercado de carga

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

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

La Política Aeronáutica y el Sector de Transporte Aéreo

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, Canadá, Ecuador, Luxemburgo, Reino Países Bajos y Panamá. Como producto de las mismas, y manteniendo el principio de flexibilización en los 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 2012, el acuerdo bilateral con Estados Unidos entró en su fase final de transición hacia unos cielos abiertos, dado que a partir del 1º de enero entra el régimen de cielos abiertos.

En el período enero-diciembre de 2012, se llevaron a cabo cuatro audiencias públicas, en las cuales Avianca fue autorizada para operar y/o incrementar sus frecuencias de vuelo semanales en las rutas así:

Rutas Internacionales nuevas:

- Bogotá – San José de Costa Rica - Bogotá: 7 frecuencias semanales
- Medellín – Ciudad de México – Medellín: 7 frecuencias semanales
- Bogotá – Cancún – Bogotá: 7 frecuencias semanales
- Bogotá – Londres – Bogotá: 7 frecuencias semanales
- Bogotá – Frankfurt – Bogotá: 7 frecuencias semanales
- Medellín – Panamá – Medellín: 2 frecuencias semanales
- Bucaramanga – Panamá – Bucaramanga: 2 frecuencias semanales
- San Andrés – Panamá – San Andres: 1 frecuencia semanal
- Pereira – Panamá – Pereira: 2 frecuencias semanales
- Cali – Panamá – Cali: 2 frecuencias semanales
- Bogotá – San Juan – Bogotá: 4 frecuencias semanales

Rutas Internacionales nuevas frecuencias:

- Bogotá – La Habana – Bogotá: 5 frecuencias semanales
- Bogotá – Madrid y/o Barcelona - Bogotá: 1 frecuencia semanal
- Bogotá y/o Medellín – Madrid– Bogotá y/o Medellín: 2 frecuencia semanal
- Bogotá y/o Cali – Madrid – Bogotá y/o Cali: 1 frecuencia semanal
- Bogotá – Rio de Janeiro – Bogotá: 1 frecuencia semanal
- Bogotá – Barcelona – Bogotá: 3 frecuencias semanales
- Bogotá – Punta Cana – Bogotá: 2 frecuencias semanales
- Bogotá – Orlando – Bogotá: 3 frecuencias semanales

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

- Aeroméxico: Cancún – Bogotá – Cancún
- Spirit: Fort Lauderdale – Bogotá – Lima y regreso
- United Air Lines: luego de la fusión con Continental: Houston – Bogotá – Houston
- United Air Lines, luego de la fusión con Continental: New York – Bogotá – New York
- JetBlue: Nueva York - Cartagena
- Tiara Air: Aruba – Medellín – Aruba, vía Armenia.
- Tiara Air: Aruba – Cúcuta – Aruba
- Tame: Quito – Bogotá – Caracas con derechos de 5ª libertad
- Aires: Bogotá – Madrid y regreso: 11 frecuencias semanales

- Aires: Bogotá – Santiago y regreso: 21 frecuencias
- Aires: Bogotá – Sao Paulo: 2 frecuencias
- Aerorepública: Medellín – Panamá – Santo Domingo con derechos de 5ª libertad
- Aerorepública: Bogotá – Panamá – San José – Guatemala y regreso con derechos de 5ª libertad
- Aerorepública: Bogotá – La Habana y regreso
- Aerorepública: Cartagena – Toronto y regreso
- EasyFly: Barranquilla – Aruba y regreso
- Lacsa: San José – Bogotá – Brasilia y regreso
- Taca: San Salvador – Medellín – San Salvador
- Taca: San Salvador – Cali – San Salvador

Política aérea nacional – Colombia

En el ámbito colombiano, Avianca fue autorizada en 2012 para operar nuevas rutas o frecuencias adicionales semanales así:

Rutas Domésticas nuevas:

- Cúcuta – Medellín – Cúcuta: 7 frecuencias
- Bucaramanga – Medellín – Bucaramanga
- Cali – Cartagena – Cali
- Cali – Barranquilla – Cali
- Cali – Bucaramanga – Cali
- Cali – Santa Marta – Cali
- Cali – Leticia – Cali
- Barranquilla – San Andrés – Barranquilla
- Medellín – Montería – Medellín
- Bogotá – Leticia – Bogotá
- Bucaramanga – Cartagena – Bucaramanga
- Medellín – Leticia – Medellín

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

- ADA: Barranquilla – Riohacha y regreso, Quibdó – Cali y regreso y Medellín (EOH) – Mariquita y regreso.
- EasyFly: Barranquilla – Valledupar y regreso, Valledupar – Bucaramanga y regreso, Bucaramanga – Montería y regreso, Medellín – Ibagué y regreso, Medellín – Corozal y regreso, Bogotá – Villavicencio y regreso; Bogotá – Puerto Asís y regreso, Bogotá – Florencia y regreso, Medellín – Pereira y regreso, BOGOTA Ibagué y regreso, Bogotá – Popayán y regreso, Bogotá – Manizales y regreso.

En 2012 la Autoridad Aeronáutica precisó el régimen de los servicios pioneros de tal manera que una ruta sin servir puede ser adjudicada a diferentes operadores y sólo aquel que inicie efectivamente la operación tendrá los beneficios de dichos servicios.

Adicionalmente definió nuevos lineamientos para el acceso al mercado de las rutas nacionales de transporte aéreo en cuanto a liberar los cupos de operadores máximos

permitidos para dichas rutas, de manera que haya libertad de acceso en el número de aerolíneas que pueden prestar el servicio en las rutas del mercado doméstico de Colombia, medida que además complementa la política adoptada de libertad de tarifas, es decir la eliminación del fuel surcharge como obligatorio.

El Proyecto de aerolínea *Fast Colombia* (Viva Colombia) empezó a operar en el mercado colombiano.

- **Integraciones**

En este aspecto, se destaca la cristalización de la integración entre Continental y United.

- **Medio Ambiente**

En 2011 entró en vigencia el régimen especial de cobro de emisiones de la aviación de Europa.

En el 2012 la Unión Europea anunció la suspensión de este sistema, el cual entrará en vigor, una vez sea aprobada por el Consejo de la Unión Europea y el Parlamento Europeo. Se cree que ésto se dará, por lo que algunas autoridades han avanzado en ese sentido. Para Avianca, el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España solicitó pronunciamiento acerca de si se acoge a la suspensión temporal en relación con las obligaciones de seguimiento, informe y entrega de derechos y, por tanto renuncia a la asignación respecto al tráfico aéreo afectado por la suspensión.

- **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.

Infraestructura aeroportuaria

No obstante las limitaciones de espacio, durante 2012 el Aeropuerto Internacional Eldorado, de Bogotá, registró la atención de 22 millones de personas, las cuales utilizaron los servicios de 30 aerolíneas. De igual modo, a través de este terminal se movilizaron más de 362 mil toneladas de carga y mas de 7 mil toneladas de correo, 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 iniciaron a finales de 2012. Las nuevas instalaciones representan una mejora importante para los servicios a los pasajeros en la terminal, representando aún un problema en el parqueo de las aeronaves.

Avianca mantuvo su operación doméstica en el Puente Aéreo ante la imposibilidad que le otorgaran espacios unificados en las terminales del Aeropuerto Eldorado.

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.

Desempeño 2012

Gracias al trabajo adelantado con miras a la integración administrativa y operativa de las aerolíneas integradas bajo AviancaTaca Holding S.A., se ha creado una de las mayores redes de rutas y servicios aéreos para los viajeros con origen y destino América Latina. Avianca cuenta con el soporte de:

- Una flota conformada por 69 aeronaves, de última generación para rutas de corto, mediano y largo alcance. Dicha flota, en proceso de simplificación, se caracteriza por el confort de su diseño interno, así como por la eficiencia y rendimiento que le permite la avanzada tecnología de sus motores y demás componentes para la aeronavegación.
- Centro de Conexión en Bogotá conectando puntos estratégicos a lo largo del continente.
- Una red de rutas con 48 destinos en América y Europa, a los que se suman más de 750 ciudades alrededor del mundo, cubiertas mediante acuerdos de código compartido e interlínea con otras líneas aéreas de reconocimiento internacional.

Resultados Económicos

Durante 2012, Avianca obtuvo un crecimiento en ingresos del 10,2%, pasando de COP 4.004.529 millones a COP 4.412.663 millones. Los costos operacionales –excluyendo el efecto de combustible– se incrementaron en 6,9%, equivalente a COP 169.557 millones pasando de COP 2.448.295 millones a COP 2.617.852 millones, esto incluye el crecimiento operacional y el cambio de flota. El costo de combustible ascendió a COP 1.186.410 millones, 16,2% más que en 2011, debido al incremento de rutas, frecuencias y los precios internacionales de referencia.

La utilidad neta del ejercicio 2012 ascendió a COP 385.344 millones, que representa COP 42.427 millones más que en 2011. Este incremento positivo es resultado de un aumento en el número de pasajeros transportados durante el año 2012, así como de una disminución en la estimación de los costos de mantenimiento mayores.

La posición financiera de Avianca mostró mejoras sustanciales con respecto a los resultados de 2011. Su capital de trabajo² aumentó en 100%, su capacidad para afrontar deudas de corto plazo (Razón Circulante³) mejoró en COP 0,08 (7%), en tanto que su razón de endeudamiento registra una mejora de 3% con respecto a 2011.

Indicadores operacionales

Frente al año 2012, la capacidad expresada en ASK⁴s –número de sillas por kilómetro volado- de Avianca aumentó en 16.9%; el volumen de las operaciones creció 12.7% (En ciclos) y los pasajeros transportados crecieron en 17.6%.

² 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.

³ 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.

⁴ ASK – Available Seat per Kilometer (Sillas disponibles por kilómetro volado)

El CASK exfuel -costo promedio por silla por kilómetro volado excluyendo los costos de combustible- de Avianca disminuyó en un 8.5%, compensando la caída de 5.6% en el RASK-ingreso por silla por kilómetro volado.

Posicionamiento en el mercado

Cumpliendo con el compromiso de ofrecer mayores opciones de conectividad y cobertura, durante 2012 se incrementaron el número de sillas ofrecidas en el mercado internacional con la apertura de nuevas rutas de Bogotá a La Habana, También se adecuó la oferta en el mercado doméstico colombiano. Estos ajustes en la capacidad le dieron un nuevo impulso a la dinámica comercial.

Gracias a ello y a otras estrategias encaminadas al posicionamiento del servicio en nichos estratégicos, Avianca registró la movilización de un total de 15'213.792 pasajeros en el período enero a diciembre 2012, equivalente a un incremento del 17.6% frente a 2011. Las ASK's ascendieron a 19.409 millones de enero a diciembre de 2012, con un aumento del 16.9% en relación con el año anterior, para un *Load Factor* promedio de 82.2%.

Mercado internacional

En el año 2012, Avianca movilizó 3'913.377 pasajeros en su red internacional, lo que representa un incremento del 16.1% frente al mismo período del año anterior. La capacidad, medida en ASK's, tuvo un crecimiento del 15.55%. No obstante, la presencia de nuevos competidores en varias rutas al exterior genera la disminución de 0.52 puntos de participación, alcanzando una participación de mercado internacional del 36.19%. En 2012 la participación consolidada en el segmento internacional fue del 36.70%.

Mercado doméstico Colombia

De enero a diciembre de 2012, el total de viajeros en rutas al interior de Colombia ascendió a 11'300.415, registrando un incremento del 18.15% frente al número de pasajeros transportados en dichos mercados en 2011. Como consecuencia de estos resultados, se registró un crecimiento de 1.82 puntos de participación en el mercado doméstico colombiano.

Destinos, Red de Rutas y Alianzas

A lo largo del año, se fortaleció la red de Avianca mediante operaciones directas punto a punto y a través de enlaces en el Centro de Conexión de Bogotá. De esta manera, se logró la ejecución de más de 2.672 vuelos por semana a más de 48 destinos. La oferta de enlaces a través de los cinco continentes se vio reforzada con la red de rutas a más de 750 destinos operados mediante acuerdos comerciales (de código compartido e interlínea) con otras aerolíneas de reconocimiento internacional.

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

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

Ampliación de Frecuencias

Barranquilla - Medellín	6 Frecuencias
Bogotá - Bucaramanga	7 Frecuencias
Bogotá – Cartagena	5 Frecuencias
Bogotá- Cúcuta	7 Frecuencias
Bogotá- Medellín	19 Frecuencias
Bogotá – Santa Marta	7 Frecuencias
Cali – Medellín	12 Frecuencias
Cartagena – Medellín	28 Frecuencias
Medellín – Santa Marta	2 Frecuencias

Incursión de Nuevos Servicios

Barranquilla – Cali	10 Frecuencias
Bogotá – El Yopal	14 Frecuencias
Bogotá- Florencia	7 Frecuencias
Cali – Cartagena	10 Frecuencias
Medellín- Cúcuta	12 Frecuencias

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

Ampliación de Frecuencias

Bogotá, Colombia- La Paz, Bolivia	2 Frecuencias
Bogotá, Colombia – Madrid, España	3 Frecuencias
Bogotá, Colombia – Miami, EEUU	7 Frecuencias
Bogotá, Colombia – New York , EEUU	1 Frecuencias
Bogotá, Colombia – Orlando, EEUU	3 Frecuencias
Bogotá, Colombia – Punta Cana, Republica Dominicana	1 Frecuencias
Bogotá, Colombia – Rio de Janeiro, Brasil	2 Frecuencias
Bogotá, Colombia – Santo Domingo, Republica Dominicana	1 Frecuencias
Bogotá, Colombia – Sao Paulo, Brasil	1 Frecuencias

Incursión de Nuevos Servicios

Bogotá, Colombia –La Habana, Cuba	3 Frecuencias
-----------------------------------	---------------

Centros de Conexiones

En 2012 Avianca se benefició de la consolidación de los cuatro centros de conexiones donde operan las aerolíneas integradas bajo AviancaTaca Holding S.A. en: Bogotá, Colombia; San Salvador, El Salvador; San José de Costa Rica y Perú, Lima. Las mejoras en los horarios y en los tiempos de conexión entre rutas de una y otra aerolínea, redundaron en una mejor ocupación y en una optimización de la experiencia de viaje para

los usuarios en rutas que incluyen diversos trayectos a lo largo del continente americano y hacia España. Entre ellos se destaca Bogotá, Colombia como el *hub* principal de Avianca.

Bogotá, Colombia

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

Alianzas y códigos compartidos

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

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

Ingreso a *Star Alliance*

El 21 de junio de 2012, se anunció el ingreso de Avianca y *TACA Airlines* a *Star Alliance*, la red global de aerolíneas más grande del mundo, en términos de vuelos diarios, red de rutas, excelencia en el servicio y número de compañías aéreas asociadas.

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

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

Como producto de todo esto, los viajeros frecuentes *LifeMiles* de Avianca y TACA Airlines tienen acceso no solo a toda la red de vuelos de la Alianza y a más de 1000 salones VIP, sino que pueden además acumular millas, para mejorar su estatus Elite, y redimir las en los mejores programas de lealtad del mundo.

Renovación de flota

Durante el 2012 se continuó con la estrategia de modernización de flota. En el periodo se realizaron un total de siete incorporaciones de flota: tres A320's, dos A319's y dos A330's.

En paralelo se realizó la transferencia de un A320 de AeroGal a Avianca siguiendo la estrategia de optimización de recursos y adecuación de la oferta.

A finales del 2012 la Junta Directiva de AviancaTaca Holding S.A., matriz de Avianca, aprobó realizar la modernización de la flota Turbo Hélice con la compra de 15 aviones ATR del tipo ATR72-600. Estos aviones servirán para el remplazo de la flota Fokker F50 en Avianca. Los ATR72-600 son aviones de 68 plazas de última generación los cuales brindan eficiencias significativas en consumo de combustible, costos de mantenimiento y confiabilidad operativa. A la vez esta nueva flota brinda una mejora substancial en el confort de nuestros pasajeros.

A diciembre 2012, Avianca cuenta con 69 aeronaves de las familias Fokker 50, y Airbus para el transporte de pasajeros y 6 aviones de los fabricantes Boeing y Airbus para el transporte de carga, conformando la flota de la siguiente manera:

Flota para el transporte de Pasajeros

Aeronaves	Cantidad	Aerolínea
Fokker 50	10	Avianca
Airbus A318	10	Avianca
Airbus A319	12	Avianca
Airbus A320	29	Avianca
Airbus A330	8	Avianca
TOTAL	69	

Transporte de Carga

Aeronaves	Cantidad	Aerolínea
Boeing B767-200F	4	Tampa Cargo
Boeing B767-300F	1	Tampa Cargo
Airbus A330-200F	1	Tampa Cargo
TOTAL	6	

Seguridad – Nuestro Compromiso

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

Otros logros en este frente fueron:

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

Se desarrollaron programas de entrenamientos iniciales y recurrentes del SMS para todo el personal de la organización.

Aprendizaje, Desarrollo, Lealtad y Compromiso de los Colaboradores

En 2012, Avianca bajo las directrices definidas por las aerolíneas adscritas a AviancaTaca Holding S.A., intensificó los planes y programas encaminados al desarrollo integral de los colaboradores, buscando con ello fomentar un clima laboral óptimo y favorable a la cultura de excelencia en la que estamos empeñados.

En línea con las necesidades de los diferentes colectivos internos, los colaboradores fueron convocados a lo largo del año para tomar parte en iniciativas de bienestar, formación y desempeño, entre otros.

- **Bienestar:** Buscando mantener un espíritu de camaradería que facilite la atención de tareas complejas e interdisciplinarias, la compañía se hizo presente con reconocimientos por desempeño laboral, vivencia de los valores corporativos y logros, así como en las celebraciones de cumpleaños, fechas especiales y Navidad. De igual forma, y con el fin de incentivar el equilibrio entre vida laboral y vida personal, se impulsó la participación de los diversos grupos de colaboradores en los torneos deportivos, ferias, recargas motivacionales, programas de recreación, semana artística, entre otros.

- **Capacitaciones:** Atendiendo las necesidades de capacitación detectadas en el diagnóstico corporativo y buscando mejorar las habilidades técnicas y personales, se impartieron talleres especiales y se adelantaron actividades de integración de los equipos de trabajo.
- **Great Place to Work (GPTW – Gran Lugar para Trabajar):** Continuando con el trabajo en este aspecto, se establecieron los planes de desarrollo y seguimiento correspondientes, con el fin de mejorar el ambiente en áreas críticas.
- **Evaluación del Desempeño y Desarrollo (EDD):** Se implementaron dos fases de Evaluación de Desempeño. En la primera se evaluó a colaboradores en general (no directivos) con una metodología 360° a través de la revisión de cinco competencias. Asimismo, se implementó la Fase III diseñada para colaboradores en nivel gerencial/directivo, a quienes se evaluó a través de nueve competencias.
- **Calidad:** En 2012 la compañía avanzó en la implementación de la norma ISO 9001:2008 encaminada a asegurar la calidad de los procesos organizacionales. En este contexto, la vicepresidencia de Talento Humano estandarizó y documentó los procedimientos para la gestión de los colaboradores, certificando el 44% de éstos. Se espera que esto redunde en el mejoramiento de los indicadores de servicio internos.

Avianca Tours

Durante 2012, el producto turístico Avianca Tours obtuvo un ingreso neto de USD\$55 millones (COP 98.874 millones), cumpliendo en 104% el presupuesto total. En este año se concentraron esfuerzos en la identificación y crecimiento de fuentes estratégicas y sostenibles para el negocio.

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

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

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

Deprisa

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

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

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

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

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

*Fuente Aerocivil (Kilogramos transportados a noviembre de 2012)

Avianca Services

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

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

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

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

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

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

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

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

En otros frentes - entre los que se cuentan los Talleres Aeronáuticos como Equipos de Emergencia, Hidráulica, Estructuras, Aviónica, Herramientas, Instrumentos, Accesorios Eléctricos, Gases, Reactores, Radio y Navegación, así como Carpintería, Maquinaria, Tapicería, Soldadura, Pintura y *Screen* -, se logró un incremento de ingresos del 24% respecto a 2011, llegando a COP 727 millones.

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

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

Para 2013, la unidad de negocio se propone alinear su estrategia con la internacionalización de sus servicios de Aeropuertos y Mantenimiento en Línea en las

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

Responsabilidad Social & Sostenibilidad

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

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

Gestión Social

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

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

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

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

Gestión Ambiental

Renovación de flota: En 2012, la compañía continuó con el proceso de renovación, simplificación y modernización de la flota de aeronaves, incorporando tecnología amigable con el medio ambiente. En este frente se concretó el ingreso de 17 nuevos aviones Airbus con mejoras en las cámaras de combustión, las cuales permiten reducir la emisión de CO₂ y NO_x en más de un 20%, así como mejoras en los paneles acústicos y las góndolas de motor que contribuyen a una disminución significativa del ruido.

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

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

Gobierno Corporativo

En el año 2012 la Compañía continuó trabajando en el fortalecimiento de los sistemas de control interno, enfocándose especialmente en el mejoramiento continuo de los procesos críticos de la Organización, los cuales fueron ajustados teniendo como referencia las mejores prácticas del mercado. De esta manera, se logró el fortalecimiento de los sistemas de revelación y control de información financiera. En cumplimiento a 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.

La Compañía dio aplicación a las políticas, procedimientos y prácticas adoptadas para garantizar una gestión íntegra y transparente en las actuaciones de sus administradores. De conformidad con lo previsto en el Decreto 2555 de 2010, se hizo entrega oportuna al mercado de valores, tanto de la información financiera como de la información sobre hechos relevantes.

Los accionistas e inversionistas tuvieron un trato equitativo en cuanto a la información recibida de la Sociedad, se dio aplicación a los mecanismos para la prevención y manejo de conflictos de interés por parte de la administración, y se continuó con el proceso de

socialización de los valores de la organización entre los directivos y empelados con el fin de fortalecer y consolidar una cultura corporativa ética y transparente.

Las 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.

Como resultado de los controles aplicados durante el ejercicio anual, no se identificaron fraudes materiales.

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 cumplen con las exigencias de precios de transferencia, para las compañías en el exterior.

Se consideran entes relacionados:

- Los accionistas que individualmente posean más del 10% del capital social.
- Los miembros de la Junta Directiva y administradores. Se consideran administradores los funcionarios con representación legal.
- Las sociedades en las que los accionistas, miembros de junta directiva y administradores citados en los puntos anteriores, posean una participación igual o superior al 10% de sus acciones en circulación o de sus cuotas partes de interés social. Los montos de las transacciones realizadas se encuentran detallados en la Nota 6 de los Estados Financieros, al igual que en el informe especial de grupo económico anexos a este informe.

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 que en 2012 ascendió a COP94 millones.

Hechos Relevantes reportados al mercado en 2012

- Fusión SOACs y lo relacionado a LAC y la situación de causal de disolución de AV

Como consecuencia de la fusión entre las compañías Latín Airways Corp. (absorbente), domiciliada en Panamá, con las sociedades Synergy Ocean Air Colombia S.A.S., y Soac 2 S.A.S., (absorbidas), domiciliadas en la ciudad de Bogotá, la cual quedó formalizada mediante escritura pública No. 6615 del 28 de diciembre de 2012, la sociedad absorbente Latín Airways Corp., queda como principal accionista de la sociedad Aerovías del Continente Americano S.A., con el 99.98% de las acciones en circulación de la misma.

El accionista Latín Airways Corp., ha informado a la Compañía que está en proceso de tomar las medidas necesarias para que dentro del término legal, su participación accionaria no sea igual o superior al 95% de las acciones en circulación de la sociedad.

- **Venta acciones AeroGal**

El 29 de junio de 2012 se vendieron las acciones que la Compañía poseía en la sociedad Aerolíneas Galápagos S.A. AeroGal a favor de la compañía Panameña AviancaTaca Holding S.A. que actúa como controlante de las dos sociedades. Como consecuencia de esta operación la compañía AeroGal dejó de ser subsidiaria de Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca y pasó a ser subsidiaria de AviancaTaca Holding S.A. quien quedó con una participación accionaria igual al 99.62% de las acciones en circulación de dicha compañía ecuatoriana.
- **Estimación de los costos de mantenimientos mayores**

Hasta el año 2011 la Compañía había registrado provisiones de mantenimiento para sus componentes de aeronaves, motores y partes de vida limitada (LLP) para cubrir los costos de las reparaciones futuras o el cumplimiento de condiciones de devolución al momento de terminación de los contratos. A partir de 2012, la estimación de los costos de mantenimiento consiste en que las reparaciones se capitalizan en el momento en que se realizan y se efectúan amortizaciones mensuales de acuerdo al uso que se da a los componentes de las aeronaves, tales como fuselajes, motores y LLP. Por otra parte, los costos que deban incurrirse para devolver aeronaves arrendadas se comienzan a provisionar desde el momento en que empieza a incumplirse las condiciones de retorno establecidas en los contratos.
- **Estimación del pasivo por el programa de viajero frecuente (LifeMiles)**

Hasta diciembre de 2011, el pasivo registrado por las millas otorgadas a los viajeros frecuentes se estimó basado en un costo incremental (o costos variables) por cada milla. A partir de 2012, se estima el valor de las millas con base en modelos de la industria de aviación que permiten establecer el precio justo de mercado de una milla, basado en las sillas disponibles para redimir el beneficio.
- **Cambio vidas útiles y valores residuales**

En 2012 se realizó un cambio en la estimación de vida útil y valor residual de motores, activos fijos aeronáuticos, simulador de vuelo para flota Airbus y del inmueble denominado Centro Administrativo Avianca en Colombia. Lo anterior, siguiendo prácticas estándar de la industria y con apoyo de los respectivos avalúos. Los cambios realizados consistieron en llevar la vida útil del inmueble de 20 a 50 años, sin cambio en el valor residual, y la vida útil de los motores, componentes aeronáuticos y simulador de vuelo de la flota Airbus de 10 años a 30 años con cambio en el valor residual de los mismos de 0% a 15%.
- **Contabilidad de coberturas en los instrumentos financieros para la compra de combustible para aeronaves**

Al 31 de diciembre de 2012, la Compañía implementó contabilidad de derivados para sus operaciones de compra de combustible. Se espera que tales coberturas sean altamente efectivas en obtener la compensación de cambios en el valor justo o flujos de efectivo y son evaluadas en base permanente para determinar que realmente han sido altamente efectivas durante el período de reporte financiero para el cual fueron designadas. Se consideran altamente efectivas aquellas relaciones de cobertura que oscilan entre el 80% y el 125%. El registro contable de dicha operaciones es realizado

afectando el superávit por valorización contra la cuenta de valorizaciones. La parte inefectiva se registra contra el resultado del ejercicio.

Situación Jurídica

En el año 2012, Avianca dio cumplimiento a las obligaciones derivadas de la ley 603 de 2000 y por tanto da fé del aplicación de las normas de propiedad intelectual y protección de derechos de autor del software instalado en la Empresa.

La Compañía atendió las exigencias que le fueron formuladas por las diferentes entidades de vigilancia y control y los procesos judiciales y administrativos de los que ésta es parte.

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

Al cierre del ejercicio 2012 Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca, se encuentra en causal de disolución por tener más del 95% de sus acciones en poder de un accionista.

Lo anterior, como consecuencia de la fusión entre las compañías *Latin Airways Corp.* (absorbente), domiciliada en Panamá, con las sociedades *Synergy Ocean Air Colombia SAS* y *Soac 2 SAS* (absorbidas), domiciliadas en Bogotá, formalizada mediante Escritura Pública No. 6615 del 28 de diciembre de 2012, *Latin Airways Corp.* quedó con una participación en Avianca del 99.98%.

Hechos Subsecuentes

El 8 de febrero de 2013, el gobierno venezolano anunció su decisión de implementar un nuevo tipo de cambio a partir del 9 de febrero de 2013, representada en una importante devaluación del Bolívar venezolano (VEB) frente el dólar de EE.UU. El nuevo régimen se aplica a una tasa única oficial de VEB\$6.30 por dólar. El gobierno venezolano, sin embargo, ha anunciado que aplicará el tipo de cambio de VEB\$4.30 por dólar a todas las solicitudes de autorización pendientes de aprobación por el Banco Central de Venezuela que se admitieron en CADIVI antes de 08 de febrero 2013. La Compañía estima que incurrirá en pérdidas relacionadas con la devaluación de estos fondos de aproximadamente USD\$ 3,181,235 la cual se registrará en el primer trimestre de 2013.

Perspectivas

El gran reto para 2013 para Avianca, y las aerolíneas adscritas a AviancaTaca Holding S.A., es mantener los estándares de calidad conseguidos en procesos clave para la operación y el servicio, de modo que sea posible continuar brindando una asistencia de calidad a los viajeros y clientes en medio del crecimiento planeado.

De acuerdo con los análisis adelantados, la compañía proyecta un crecimiento consolidado de entre un 11% y un 13% tanto para Avianca como para las Aerolíneas de pasajeros adscritas a AviancaTaca Holding S.A.. Esto, como consecuencia de la incorporación de nuevas aeronaves en el marco del proceso de modernización y simplificación de flota.

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

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

De los señores accionistas, atentamente.



Fabio Villegas Ramírez
Presidente y Representante Legal

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

German Efromovich
Jose Efromovich
Roberto Kriete Avila
Luisa Fernanda Lafaurie
Monica Aparicio Smith

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 2013.