



INFORME ANUAL 2017

Avianca Holdings S.A.
Bogotá D.C.
Marzo 2018

Indice

04 ● Carta del Presidente

07 ● Sobre nuestro Informe

08 ● Sobre Avianca Holdings S.A.

- Nuestro Vuelo 2020
- Nuestras líneas y unidades estratégicas de negocio
- Destinos, red de rutas y alianzas
- Estructura de la Holding
- Avianca ética e íntegra
- Gremios y asociaciones
- Nuestra cadena de suministro
- Cese ilegal de actividades
- Gestión de nuestra flota

46 ● Nuestro análisis de materialidad

- Proceso
- Matriz de materialidad
- Relacionamiento con nuestros grupos de interés
- Alineación de los temas materiales con los ODS
- Hechos Memorables

57 ● Ciudadano Avianca somos todos

- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- ¿Qué es ser ciudadano Avianca?
- Hechos destacados 2017
- Gestión de nuestros pilares estratégicos
- Nuestros reconocimientos
- Nuestros retos 2018

66 ● Vivimos una cultura de seguridad, ética, gestión de riesgos y cumplimiento

- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Comprometidos con la seguridad integral
- Nuevo modelo para la gestión de riesgos
- Ética y cumplimiento
- Hechos destacados 2017
- Nuestros retos 2018

73 ● Seguridad y protección en tierra y aire

- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

- Nuestra flota también va al médico
- Maintenance, Repair and Overhaul (MRO)
- Hechos destacados 2017
- Certificaciones
- Nuestros retos 2018

80 ● Gobierno Corporativo

- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Nuestro equipo de gobierno
- Nuestro equipo directivo
- Nuestro Sistema de Gobierno
- Hechos destacados 2017
- Nuestros retos 2018

84 ● Nuestro cliente, principio y fin de nuestra estrategia de servicio

- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Servicio Excepcional
- Hechos destacados 2017
- Nuestros premios
- Nuestros retos 2018

95 ● Gestión responsable con nuestros empleados

- Nuestra gente
- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Nuestra estrategia de gestión de talento
- Nuestro programa de liderazgo y de servicios
- Nuestra Academia Avianca
- Experiencia excepcional para nuestra gente
- Hacia el liderazgo digital
- Hechos destacados 2017
- Certificaciones
- Nuestros retos 2018

114 ● Trabajo decente y diálogo social

- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Hechos destacados 2017
- Nuestros comités de diálogo con asociaciones sindicales
- Negociaciones colectivas
- Nuestros retos 2018

118 ● Comprometidos con la salud y la seguridad de nuestra gente

- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Nuestros comités de seguimiento
- Hechos destacados en 2017
- Nuestros retos 2018

124 ● Valor generado a nuestros grupos de interés

- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Nuestro desempeño económico
- Hechos destacados en 2017
- Nuestros retos 2018

129 ● Tecnología e innovación, generamos experiencias extraordinarias

- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Hechos destacados en 2017
- Reconocimientos
- Nuestros retos 2018

133 ● Conectados con el Medio Ambiente

- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Avianca responsable
- Nuestra gestión frente al cambio climático
- Alcanzamos el vuelo con ecoeficiencia
- Hechos destacados en 2017
- Reconocimientos
- Nuestros retos 2018

150 ● Índice de contenidos GRI

158 ● Anexo - Informe Anual de Gobierno Corporativo Avianca Holding S.A.

171 ● Memorando de Revisión Independiente

Carta del Presidente

Hernán Rincon
CEO de Avianca



Este año, al hacer nuestro balance del 2017, queremos decirles a todos: ¡Gracias!, porque a pesar de las turbulencias que vivimos, enfrentamos nuestros retos como un solo equipo.

GRI 102-14 Durante el primer semestre, nuestra encuesta de compromiso laboral reveló que teníamos el nivel más alto de nuestra industria. Este resultado se confirmó durante todo el año demostrando que contamos con el mejor equipo humano que busca dar siempre más para que nuestros clientes, el centro de todo lo que hacemos, se sientan satisfechos.

El 2017 nos permitió, gracias a una prudente administración y una gran capacidad de reacción de nuestro equipo, hacer frente a la más larga huelga ilegal de un sindicato minoritario de pilotos en la historia de la aviación mundial, y al mismo tiempo, lograr un resultado financiero positivo, cumpliendo las expectativas de nuestros inversionistas.

Presentamos nuestra estrategia Ciudadano Avianca que enmarca nuestra conducta frente a los grupos de interés, a través de sus pilares Avianca Humana, Avianca Ambiental y Avianca Solidaria. Cumplimos nuestro primer año de adhesión al Pacto Global de las Naciones Unidas con un decidido enfoque estratégico y táctico hacia la construcción de mejores ciudadanos en nuestra América Latina, suscribimos con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF, un acuerdo que nos convierte en la primera aerolínea latinoamericana aliada de esta agencia y que nos

permitirá, junto con nuestros clientes, contribuir en el recaudo de inversión social destinado a la educación de nuestros niños, niñas y adolescentes en esta región. También compensamos más de un millón de toneladas de emisiones de carbono a través de bonos que apoyan proyectos de alto impacto ambiental y social en Colombia y América Latina. Junto con nuestros clientes, proveedores, empleados y sus familias, sembramos 32200 árboles en nuestros destinos en Colombia dentro de la jornada Siembratón que realizamos junto con la Fundación Más Verde Más Vida.

En nuestro primer año de participación, fuimos incluidos en el Dow Jones Sustainability Index MILA (Mercado Integrado Latinoamericano) 2017, como un reconocimiento a la gestión sostenible de Avianca y a la generación de valor financiero, social y ambiental de nuestra Holding.

El 2017 también nos permitió ser la aerolínea que transportó al Papa Francisco durante su gira por Colombia, en lo que fue verdaderamente un viaje de esperanza. Incorporamos 6 nuevas aeronaves, con la mejor tecnología y ecoeficiencia, dos Airbus 320 NEO (New Engine Option), dos Airbus 321 NEO y 2 Boeing 787-8 que se integran a nuestra flota que ya ajusta un total de 183 aeronaves.

Recibimos múltiples reconocimientos, entre los cuales destacamos que Skytrax y TripAdvisor nos destacaron como mejor aerolínea en Sur América y recibimos el premio Effie a la efectividad en nuestras comunicaciones.

Nuestros proveedores Airbus y Boeing, otorgaron el premio al mejor rendimiento operativo de aeronaves A320 en América y como el tercer operador mundial con mayor confiabilidad técnica para la flota 787, respectivamente. También nuestra renovada aplicación digital fue reconocida con el premio Smarties.

Vivimos también en el 2017, los 51 días del cese ilegal de actividades adelantado por un sindicato minoritario de pilotos. Esta vía de hecho ocasionó 20,899 cancelaciones de vuelos que afectaron a 1'087,559 pasajeros, generó la suspensión de nuestros programas sociales Banco de Millas, Niños por América y Avianca Solidaria, dejando de transportar niños que requerían atención médica y personal de ayuda que soportamos anualmente con dichos programas, impactaron sensiblemente a nuestras tripulaciones que no pudieron volar, al sector hotelero y de servicios, a nuestros proveedores, empresarios y ciudadanos. Terminado el cese y acogiendo estrictamente los fallos de la administración de justicia colombiana, logramos

al cierre del 2017 normalizar más del 95% nuestra operación.

Avianca, en 2017, también fue elegida en la encuesta “la carrera de los sueños” como la 5 empresa de los sueños de nuestros jóvenes en Colombia y la primera en El Salvador. Implementamos nuestro programa de teletrabajo para nuestros colaboradores administrativos, también incorporamos, a través de nuestro proyecto Work2gether, la herramienta Office 365 en toda la organización, maximizando la productividad, el trabajo en equipo y la capacidad de trabajar a distancia.

Este informe constituye nuestra primera comunicación de progreso en la adopción de los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas, sigue los lineamientos del estándar Global Reporting Initiative (GRI), cumple los requerimientos de las bolsas de NY y Bogotá e incluye nuestro informe de Gobierno Corporativo.

En Avianca estamos convencidos que “Juntos volamos mejor”, continuaremos nuestra transformación digital y nuestra ruta de liderazgo humanamente efectivo hacia nuestro Vuelo 2020 en el que seremos, con la mejor gente y tecnología, para una experiencia excepcional, la aerolínea latinoamericana preferida en el mundo.



Sobre nuestro informe

GRI 102-46; 102-52; 102-50 la Junta Directiva, el Presidente y su administración, presentamos nuestro Informe Anual de Avianca Holdings S.A. Es el quinto informe siguiendo los lineamientos de “The Global Reporting Initiative” (GRI) para dar a conocer nuestro desempeño económico, social, ambiental y de buen gobierno corporativo, durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017¹. A través de este informe, podrán conocer los retos que enfrentamos durante el año 2017, cómo nos preparamos para el 2018 y la forma como estamos gestionando los riesgos, impactos y oportunidades en la visión de la triple cuenta, de acuerdo con el resultado del ejercicio de identificación y priorización de asuntos relevantes que realizamos durante este año.

Con el objetivo de comunicar de manera integral nuestra visión de negocio orientada a generar valor en la sociedad, y nuestro compromiso con la gestión sostenible de la operación de las compañías integradas bajo Avianca Holdings S.A., hemos consolidado en el presente documento: Informe de Gestión y sostenibilidad y el Informe Anual de Gobierno Corporativo, dando cumplimiento a los estándares, regulaciones e iniciativas aplicables en reporte corporativo y dando respuesta a las expectativas de información de nuestros grupos de interés. De acuerdo con los compromisos adquiridos por Avianca con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas en marzo del 2017, en este Informe presentamos nuestra Comunicación de Progreso (COP) en los principios relativos a Derechos

Humanos, Derechos Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción¹.

GRI 102-45 Revelaremos información sobre Avianca Holdings S.A.² y las compañías que la integran, (en adelante la Holding, la Compañía o Avianca) particularmente en la descripción de prácticas y programas que engloban tanto a la sociedad controlante e inversionista como a las compañías operativas de las líneas de negocio de la Holding. La información financiera incluida en este reporte se presenta siguiendo los lineamientos de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), y se incluyen los estados financieros consolidados y separados, los cuales han sido auditados por el Auditor Externo Ernst & Young. Los datos no financieros e información general proceden de las fuentes de información primaria y secundaria que reposan en los registros documentales de las áreas y procesos de la Compañía, donde algunos de ellos son controlados bajo nuestros sistemas de gestión, que son objeto de auditorías internas y externas periódicas durante el año.

GRI 102-48; 102-49 En caso de presentarse una modificación de la fórmula o base de cálculo de algún indicador frente a datos reportados en informes anteriores, particularidades en la cobertura o en el alcance, hemos incluido en cada sección la explicación correspondiente. En caso de presentar acciones ejecutadas por una (1) o varias de las compañías que integran la Holding, se mencionará específicamente la Compañía que desarrolló tal acción.

¹(GRI 102-51) El último Informe Anual siguiendo lineamientos GRI G4 esencial fue para el año 2016. La Comunicación de Progreso será representada a lo largo del Informe con el símbolo COP.

²(GRI 102-45) Para ver las compañías que integran a Avianca Holdings, dirigirse al informe de Estados Financieros adjunto.



GRI 102-54

Hemos elaborado este Informe de acuerdo con los Estándares GRI (Global Reporting Initiative), bajo la opción de conformidad Esencial¹

Asesoría externa: PricewaterhouseCoopers A.G. - PwC.



GRI 102-56

Verificación externa independiente: Deloitte & Touche, siguiendo el estándar internacional ISAE3000, en línea con nuestro compromiso de garantizar trazabilidad y confiabilidad de la información. Ver Memorando de revisión independiente página 156.



GRI 102-53

Para información adicional, inquietudes o sugerencias, contactarse con la Dirección de Ciudadanía Corporativa, a través del correo electrónico ciudadania.corporativa@avianca.com

Sobre Avianca Holdings S.A.

GRI 102-1; 102-2 Somos una Holding que integra compañías de servicios y aerolíneas. Operamos una extensa red de rutas desde nuestros centros de operación en Colombia, Perú y El Salvador (más los mercados focales de Costa Rica y Ecuador). Ofrecemos servicios de pasajeros y carga a través de 797 vuelos directos diarios (en promedio) a más de 106 destinos en 26 países de todo el mundo. Nuestras alianzas de código compartido, junto con nuestra membresía en Star Alliance, brindan a nuestros clientes acceso a una red mundial de más de 1.300 destinos.

En nuestro portafolio, brindamos otros productos y servicios que complementan nuestros negocios de pasajeros y carga y diversifican nuestras fuentes de ingresos, entre ellos actividades relacionadas con: turismo, ingeniería, mantenimiento y servicios de mantenimiento especializados.

El principio, centro y fin de nuestra estrategia es el cliente. Hemos llevado a un nivel superior el servicio de Avianca, buscando oportunidades de crecimiento rentable y sostenible en el mercado de la aviación latinoamericana, expandiendo nuestra red y diversificando nuestro portafolio.

Cada paso que dimos en 2017 estuvo marcado por la ruta del cambio y la transformación y nos encamina hacia esta meta:

- Somos un equipo de más de **19.000** empleados en **27 países**, quienes, con su compromiso, actitud, experiencia y capacidades, le dan vida a nuestra Compañía.
- Más de **29.4** millones de pasajeros disfrutaron en 2017 de la calidez y la amabilidad de nuestra gente que caracteriza a las aerolíneas de pasajeros integradas bajo Avianca Holdings S.A.
- Nuestro programa de lealtad LifeMiles, cuenta con más de **7,8 millones** de miembros, que disfrutaron de múltiples opciones para ganar y redimir sus millas en nuestra amplia red de aliados comerciales alrededor del mundo.

Nuestro Vuelo 2020:

Hemos dado inicio a una nueva etapa en nuestra proyección como la aerolínea latinoamericana preferida por los viajeros del mundo. Nuestro compromiso de dar siempre más constituye la base para alcanzar cada uno de los objetivos que proyectamos en nuestro Norte Estratégico 2020.

Nuestro cliente, el centro de todo lo que hacemos:

Objetivos estratégicos 2020



Misión

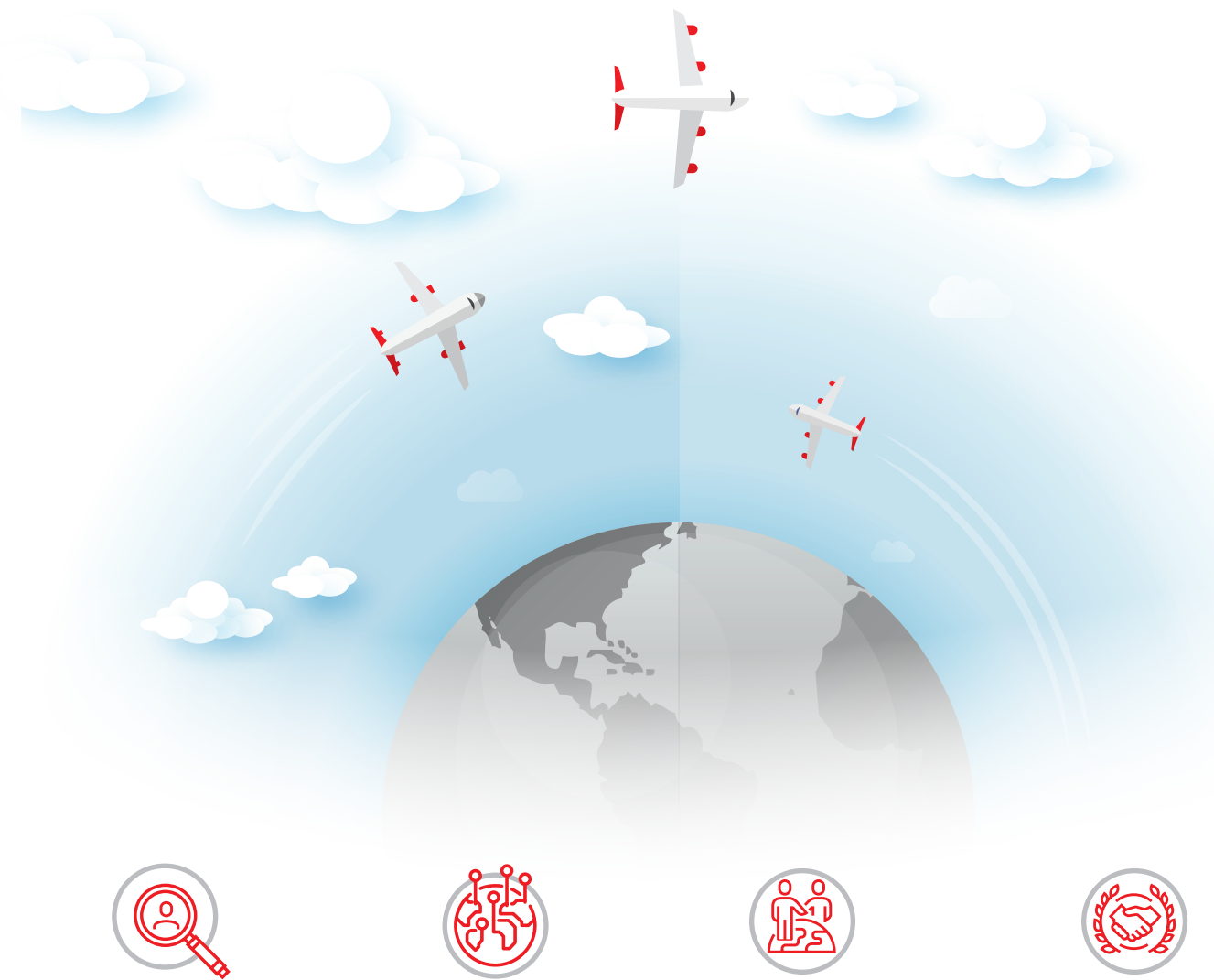
Conectamos al mundo con Latinoamérica, buscando dar siempre más.

Visión 2020

Con la mejor gente y tecnología para una experiencia excepcional, seremos la aerolínea latinoamericana preferida en el mundo.

¹Referenciaremos los indicadores en color rojo a lo largo del Informe.

Nuestro Norte Estratégico se orienta a Conectar al mundo con Latinoamérica buscando dar siempre más. Es así como hemos dado inicio a una nueva etapa de transformación, enfocándonos en el Ser Humano, nuestro cliente, como el centro de todo lo que hacemos, para convertirnos en la aerolínea latinoamericana preferida por los viajeros del mundo. Lograremos nuestra visión de negocio al año 2020 a través de:



La mejor gente

La entrega de una experiencia de viaje excepcional es la consecuencia natural de un talento humano que vive la cultura del servicio y del cambio transmitiéndola a los clientes; por ello atraemos, desarrollamos y comprometemos a la mejor gente de la región y del mundo.



Tecnología

Es la columna vertebral de nuestro negocio. Su incorporación nos habilitará para realizar los procesos de manera más eficiente, siendo más productivos y generando una relación más cercana y personalizada con los clientes.



Experiencia excepcional

Es nuestro diferenciador en la industria. Queremos ser una aerolínea reconocida por el servicio cálido, seguro y personalizado. Este objetivo lo lograremos gracias a la mejor gente y la mejor tecnología disponible.



Aerolínea Latinoamericana preferida en el mundo

Somos una empresa de servicio centrada en el cliente que busca ser un referente global por la eficiencia de sus procesos y siempre ser la primera opción para los clientes.

Nuestros Objetivos Estratégicos

GRI 102-16 Se enfocan en 5 frentes:



1 GENTE
Atraer, desarrollar y comprometer talento de clase mundial.



2 TECNOLOGÍA
Mejorar la experiencia del cliente y la productividad de nuestra gente, con la mejor tecnología disponible.



3 PROCESOS INTERNOS
Elevar la excelencia operacional con seguridad, puntualidad y eficiencia.



4 CLIENTES Y MERCADOS
• Brindar una experiencia excepcional, consistente y personalizada.
• Fortalecer los HUBs y optimizar la red de rutas.
• Desarrollar alianzas de largo plazo con nuestros socios estratégicos.



5 FINANCIERA
Impulsar la diversificación de las fuentes de valor asegurando un negocio rentable y sostenible en el largo plazo.

Valores



Vivimos la seguridad

- Protejemos a los clientes y valoramos la confianza que depositan en nosotros.
- Nos cuidamos y cumplimos los procesos para un trabajo seguro.



Servimos con Pasión e integridad

- Nos gusta servir con integridad, amabilidad, empatía, practicidad y proactividad.
- Elegimos estar aquí, porque es la vocación que mueve nuestra vida.



Somos uno y disfrutamos lo que hacemos

- Avanzamos juntos y en armonía para lograr resultados.
- Nos hace felices construir juntos, complementarnos y reconocernos.



Innovamos con Impacto sostenible

- Con nuestras ideas y acciones conscientes generamos valor para los grupos de interés.
- Experimentamos e implementamos iniciativas para hacer las cosas mejor.

GRI 102-2; 102-6 **Nuestras líneas de negocio**

Transporte de Pasajeros

Proveemos transporte nacional e internacional de pasajeros, tanto en los mercados nacionales de Colombia, Ecuador, Costa Rica, Nicaragua y Perú, como en rutas internacionales al Norte, Centro, Suramérica, Europa y el Caribe. Atendemos 106 destinos en 26 países, movilizandando más de 29 millones de pasajeros durante el año 2017. Además, somos miembros de la alianza aérea Star Alliance desde 2012, la cual brinda a los clientes acceso a las rutas, destinos y servicios de la red.

Entre enero y diciembre de 2017, las aerolíneas adscritas a la Holding transportaron un total de 29.459.435 pasajeros. La capacidad, medida en ASKs (sillas disponibles por kilómetro volado) se incrementó en 2,7%, y el tráfico de pasajeros medido en RPKs (pasajeros pagos por kilómetro volado) creció 5,3%.



Tráfico de pasajeros medido en RPKs (pasajeros pagos por kilómetro volado) creció en

5,3%



Capacidad medida en ASKs (sillas disponibles por kilómetro volado) se incrementó en

2,7 %



Número total de pasajeros

29.459.435

Factor de ocupación

83,1%

Integramos varias empresas aéreas con operación doméstica e internacional:

- Avianca Ecuador S.A.
- Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca.
- Aviateca S.A.
- Avianca Costa Rica Sociedad Anónima.
- Taca International Airlines S.A.
- Trans American Airlines S.A.
- Isleña de Inversiones S.A. de C.V.
- Aerotaxis La Costeña S.A.
- Servicios Aéreos Nacionales S.A. SANSA.

Avianca Tours

Es la unidad de negocios de Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca, a través de la cual prestamos servicios de organización y comercialización de paquetes de viajes y servicios turísticos distintos al transporte aéreo. Buscamos que nuestros clientes en Colombia puedan planear sus vacaciones a destinos en Sur América, Norte América, Centro América, El Caribe y Europa, armar paquetes en toda nuestra red de rutas y encontrar ofertas de servicios turísticos como alojamiento, alquiler de autos, tours, excursiones, actividades, entradas a parques y eventos en otros destinos adicionales a los de nuestra operación aérea.

GRI 102-2; 102-6 **Nuestras líneas de negocio**

Transporte de Carga

Comprometidos con brindar soluciones eficientes e innovadoras de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes, trabajamos para enviar y recibir documentos, paquetes y mercancías con los mejores tiempos de entrega del mercado.

El transporte aéreo de carga constituye otra importante línea de inversión de Avianca Holdings. En este frente, movilizamos bienes y mercancías, en aeronaves cargueras y/o utilizando la capacidad disponible en las barrigas (bellies) de las aeronaves de pasajeros.

En 2017 las aerolíneas adscritas a la Holding transportaron un total de 565.628 toneladas de carga. La capacidad, medida en ATKs (toneladas disponibles por kilómetro volado) incremento en 6%, y los volúmenes de carga transportada por las aerolíneas medido en RTKs (toneladas pagas por kilómetro volado) creció 10%.



Volúmenes de carga medidos en RTKs (toneladas de carga paga por kilómetro) creció en

10%



Capacidad, medida en ATKs (toneladas disponibles por kilómetro volado) se incrementó en

6%



Número total de toneladas

565.628

Factor de ocupación

57%



* No incluye información de vuelos domésticos Ecuador

Nuestras unidades de negocios estratégicos

Grupo de compañías y/o unidades de negocio integradas a Avianca Holdings que ofrecen servicios y productos diferentes a la línea de pasajeros, incluyendo servicios de asistencia en tierra, mantenimiento, transporte de carga y mensajería, Contact Center, lealtad, entre otros. Para crear valor agregado para nuestros accionistas, trabajamos para promover la diversificación mediante la generación de nuevas fuentes de ingresos, el crecimiento rentable y sostenible de las empresas existentes, garantizando así, la fidelidad de nuestros clientes y empleados y la entrega de productos y servicios de clase mundial.



Avianca Cargo

Bajo la marca Avianca Cargo, la aerolínea carguera Tampa Cargo S.A.S supe las necesidades logísticas y de transporte aéreo de carga. Cuenta con una flota de aeronaves de carga y barrigas de las aeronaves de pasajeros adecuadas para transportar diferentes tipos de mercancía según las necesidades de nuestros clientes, conservándolas siempre en óptimas condiciones. Ofrece la posibilidad de llevar carga a más de 100 destinos gracias a nuestra extensa red de rutas y los convenios que tenemos con diferentes aerolíneas alrededor de mundo.

Cifras relevantes

- ATK 2.311 millones
- RTK 1.381 millones
- Factor de ocupación 59,7%

Hechos destacados 2017:

- Durante 2017 se certificaron las estaciones de Barranquilla, Sao Paulo y Buenos Aires para el manejo de CoolCare (elementos con tratamiento especial de temperatura) y PharmaCare (medicamentos).
- Avianca Cargo incursionó en una nueva línea de negocio al constituirse Tampa Cargo S.A.S. como GSA (General Sales Agent) y GHA (Ground Handling Agent) de la aerolínea EL AL en Miami.

Reconocimientos:



Asociación Salvadoreña de Agencias de Carga, ASAC - Mejor Aerolínea de Exportación Salvador



Miami Dade Aviation Department (MDAD) - Cargo Airline of the Year Miami por segundo año consecutivo



Deprisa

A través de la unidad de negocios Deprisa, se prestan soluciones logísticas de almacenamiento, recepción, transporte y entrega de documentos, paquetes y mercaderías en los ámbitos nacional e internacional.

Cifras relevantes

- +2 millones de envíos en sector retail.
- +4.000 clientes corporativos nacionales e internacionales.
- Incremento del 15% en capacidad en el Hub Bogotá.
- +300 puntos de venta en Colombia.
- 1200 destinos domésticos.
- 219 destinos internacionales por medio de alianza con UPS.
- 300 camiones y 360 motos contratados en Colombia.

Hechos destacados 2017:

- La Compañía incursionó en el modelo 3PL que consiste en ser un proveedor de soluciones dentro de la cadena logística (Picking, packing, almacenamiento, despacho, transporte y distribución) con el proyecto de administración y entrega de las dotaciones de la aerolínea a los empleados de las estaciones donde opera. La operación centralizada en Colombia se enfoca en el acopio, almacenamiento y administración de los inventarios.
- Proceso de transformación digital, permitiendo seguimiento de la operación (tiempos, piezas) con información en tiempo real, con alto nivel de confiabilidad, escáner de tarifas de la competencia y modelos de predicción.

Sectores más representativos en nuestras ventas





Lifemiles

A través de LifeMiles Ltd se opera el Programa de Lealtad, incluyendo el programa de viajero frecuente de las Aerolíneas. Está diseñado para fidelizar a los clientes y aumentar la lealtad ofreciendo incentivos, entre otros, a los pasajeros que viajan en las aerolíneas participantes para que continúen su preferencia. Bajo el programa LifeMiles, los clientes ganan millas viajando a través de nuestros socios aéreos, incluyendo Star Alliance y utilizando los servicios de nuestros socios no-aéreos como tarjetas de crédito, hoteles, alquiler de autos y otros. Las millas ganadas se pueden intercambiar por vuelos o servicios y productos de los socios. Los clientes pueden canjear sus premios a través de los miembros de aerolíneas de Star Alliance, los cuales dan acceso a las rutas, destinos y servicios de esta alianza. LifeMiles cuenta con socios en diferentes partes del mundo, considerando nuestros mercados principales: Colombia, El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú y Ecuador.

Cifras relevantes LM

- Socios afiliados al programa: 7.810.118
- Socios activos a 12 meses: 1.925.708
- Socios activos en la coalición a 12 meses: 399.115
- Puntos de venta en la coalición:
 - COL: 2.496
 - SAL: 240
 - GUA: 42
 - PER: 36
 - CRC: 23
- Tarjetas de marca compartida activas a 3 meses: 657.103
- Aliados activos a 12 meses: 313

Hechos destacados 2017

Coalición LifeMiles¹:

Se abrieron nuevos puntos de venta en Colombia, El Salvador y Perú y se lanzó la coalición en Guatemala y Costa Rica.

- Alianza con Terpel:** Se lanzó la alianza con Club Terpel en Colombia, para que los socios puedan acumular/redimir millas en las 591 Estaciones de Servicio de Terpel en Colombia.
- Cardless transactions:** se lanzó en Colombia, Guatemala y Costa Rica la posibilidad de acumular/redimir en la coalición sin necesidad de presentar la tarjeta de socio.
- Quantum:** se lanzó la posibilidad de realizar pagos móviles (pagos con tarjetas de crédito y redención de millas) en Colombia a través de la aplicación LifeMiles en 225 puntos de venta.

Venta de millas calificables para vuelos Avianca (Qualimiles):

Se lanzó este nuevo producto, con el cual nuestros socios podrán, en el proceso de redención de millas, elegir si desean acumular millas calificables a estatus élite.

Colocación de tarjetas de marca compartida² (tarjeta que representa la alianza de dos o más compañías):

- Website y App:** se re-diseñó la sección de aplicación a tarjetas de marca compartida, permitiendo a nuestros socios aplicar directamente desde nuestro sitio y aplicación con un formulario responsivo, recibiendo más de 45.000 aplicaciones en línea.
- Canales AV:** colocación de tarjetas a bordo de vuelos Avianca y salones VIP recibiendo más de 3.900 aplicaciones.

Reconocimientos

- Freddie Awards: Up and Coming Program of the year.



- Freddie Awards: Best Promotion in the Americas.

- Global Traveler Award: Best Frequent-Flyer Award Redemption.



¹ Se refiere a la coalición de aliados LifeMiles que son comercios donde se pueden acumular y redimir millas presentando la tarjeta de socio LifeMiles. Ver más detalle <https://www.aliadoslifemiles.com/>

² Tarjetas de Marca Compartida se refiere a las tarjetas de crédito emitidas por bancos aliados a LifeMiles que acumulan millas por cada transacción. Ver más detalle: <https://www.lifemiles.com/esp/cob/cobgeneral.aspx>



OneLink Getcom

A través de las subsidiarias de Getcom International Investment S.L se opera el Contact Center y Business Process Outsourcing que brinda soluciones innovadoras y a la medida para cada uno de sus clientes. Con operación en El Salvador y Colombia, cuenta con un equipo multidisciplinario que está comprometido con el diseño de servicios especializados que agregan valor a las interacciones de los clientes.

Cifras relevantes

- +1.900 agentes en Colombia y El Salvador.
- +10 millones de llamadas atendidas.
- 3,5% rotación.



Hechos destacados 2017

Implementación de:

- Proceso automático que consulta y confirma cupos para sobreventa y/o vuelos cerrados en ARD¹ (4K segmentos de Over Booking manejados).
- Proceso automático de notificación de vuelos, cancelados, reacomodaciones y retrasos (8.000 correos diarios enviados).
- Se aumentó en un 314% la capacidad del servicio en Colombia (planificado vs real) para hacer frente a la contingencia del Huracán Irma / José y el cese ilegal de actividades de ACDAC.
- Inicio de operaciones para Avianca Brasil, mediante el servicio de atención en reserva y ventas para las líneas internacionales y la línea inglés y español.
- Atención de la cartera de clientes más influyentes del segmento Diamond de manera personalizada.
- Servicio de soporte contable y gestión de nómina para nueva unidad de negocio SAI.

Reconocimientos:



- The 2017 Global Outsourcing 100: Calificación de “Rising star” en Size & Growth y Customer References.
- Calificó en el ranking de Great Place to Work CAM y Caribe.
- PREMIO LATAM : ORO en “Mejor Administración del Recurso Humano” y BRONCE en “Mejor Contact Center”.
- Premio Nacional a la Excelencia de la Industria en las Interacciones con Clientes: ORO en “Mejor Operación de Contact Center y Call Center” y PLATA en “Mejor Estrategia de Servicio al Cliente”.

¹Software de Amadeus que emplean los asesores para sus labores diarias. Este contiene la información de vuelos, reservaciones, asientos, horarios, fechas, etc.



Avianca Services

Unidad de negocios especializada en la prestación y comercialización de servicios aeroportuarios, de ingeniería y mantenimiento y entrenamiento. Cuenta con más de 15 años en el mercado y su operación principal está en Colombia. Se encuentra en proceso de expansión hacia sur, centro y norte América. Sus líneas de negocio son mantenimiento y entrenamiento.

Cifras relevantes

- 103 personas graduadas (quinta y sexta promoción) del programa de Auxiliares de vuelo y aeroportuarios.
- 24 personas graduadas de la primera promoción del programa de Técnicos de línea aeronave.
- Se comercializaron 2.454 horas de simuladores de vuelo de las flotas ATR y A320, y 376 horas de FTD (Flight Training Devices)¹.
- 26.000 mantenimientos ejecutados.

Hechos destacados 2017

- Se dio continuidad al servicio de mantenimiento mayor de la aeronave Presidencia II de la Fuerza Aérea Colombiana y aeronaves de Avianca Holdings.
- En el segmento de academia se incrementaron las ventas de horas simulador por la incorporación de los clientes Bahamas Air, Interjet, Passaredo, Viva Colombia, SKY Airlines e Easy Fly.
- Radicación formal ante la Secretaria de Educación, para obtener la licencia de funcionamiento y el registro calificado de los programas de academia.



Servicios Aeroportuarios Integrados (SAI)

A finales del 2017 la Holding adquirió una participación mayoritaria en esta empresa, a través de la cual se prestan servicios de asistencia en tierra y aeroportuarios para las Aerolíneas de Avianca Holdings y terceros, definiendo la estrategia comercial y mejora de la eficiencia de servicios aeroportuarios.

Cifras relevantes

- 1 Actualmente, SAI atiende más de 23 clientes, ofreciendo servicios de rampa y atención de pasajeros. En noviembre y diciembre de 2017 se atendieron 17.107 vuelos.
- 2 SAI tiene presencia en los aeropuertos de Bogotá, Medellín y Cartagena.
- 3 Sus principales clientes son: Avianca, Avior, Spirit, JetBlue, Interjet, Aeroméxico, Satena, Delta, entre otros.

¹Simulador estático



Éxito, viajes y Turismo

Viajes Éxito inició operaciones desde el año 2007 a través de puntos de venta operados por Avianca, convirtiéndose en la agencia de viajes líder en empaquetamiento en Colombia. A través de la compañía Éxito Viajes y Turismo S.A.S, en la cual indirectamente Avianca Holdings S.A. cuenta con una participación minoritaria, se ofrece al cliente alternativas para sus viajes de placer o de negocios.

Se cuenta con una red de 41 puntos de venta a lo largo de toda Colombia: Bogotá, Cali, Medellín y Área Metropolitana, Manizales, Pereira, Cali, Pasto, Popayán, Bucaramanga, Cúcuta, Barranquilla, Cartagena, Ibagué, Neiva y Villavicencio.

Hechos destacados 2017

- Apertura de la operación del segmento corporativo, atendiendo la cuenta de Grupo Éxito y sus filiales.
- Crecimiento del canal online entre 2016 y 2017 de 35%.

Cifras relevantes¹

- +140.000 clientes en el año / +20.500 nuevos clientes en 2017.
- +300.000 Segmentos aéreos.
- +95.000 Noches de hoteles nacionales / +32.000 Noches de hoteles internacionales.

¹Cifras preliminares

Destinos, red de rutas y alianzas

GRI 102-4; 102-6; 102-7; En el 2017, continuamos con el crecimiento de la red de rutas, mejorando la posición competitiva en mercados estratégicos de las Aerolíneas, terminando el año con 106 destinos en 26 países de Latinoamérica y Europa. Contamos con 2 nuevos destinos en Norte América: Boston y Newark, a su vez incrementamos frecuencias semanales en más de 9 rutas que permiten mejorar el patrón de servicio desde los 3 centros de conexiones desde Bogotá, San Salvador y Lima.

Bogotá, Colombia

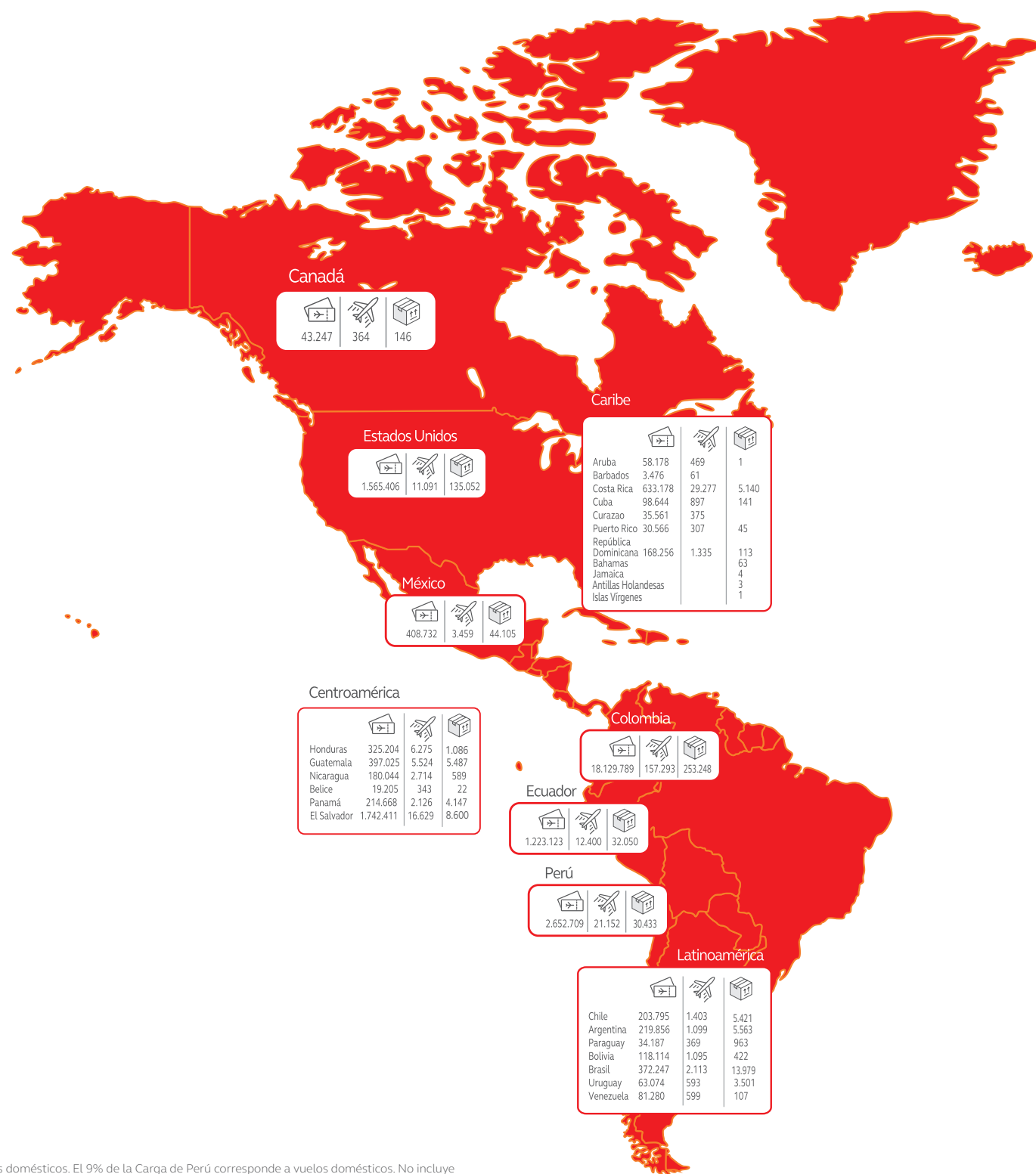
Desde el centro de conexiones de la capital colombiana realizamos, en promedio, **3.061** vuelos a la semana a **23** ciudades en Colombia y **23** países, operando directamente a **7** ciudades en Norteamérica, **11** en Suramérica, **12** en México, Centroamérica y el Caribe y **3** destinos en Europa: Madrid, Barcelona y Londres.

San Salvador, El Salvador

Desde el centro de conexiones en San Salvador se operaron más de **628** vuelos semanales en **13** países, ofreciendo operación directa en **10** ciudades en Norteamérica, **11** en México, Centroamérica y el Caribe y **6** en Suramérica.

Lima, Perú

A través del centro de operaciones ubicado en la capital del Perú, se atendieron un promedio de **480** vuelos semanales a **6** destinos al interior del país Inca y **14** países, llegando a **14** puntos en Suramérica, **6** en México, Centroamérica y El Caribe, **1** en Norteamérica.



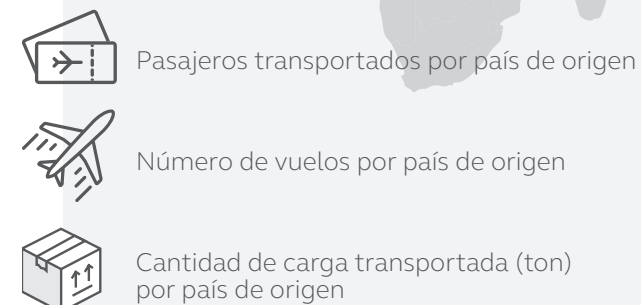
Nuevas rutas directas y frecuencias semanales

Bogotá	BOGOTA / MONTEVIDEO	7F
	BOSTON / BOGOTA	4F
San Salvador	NEWARK / SAN SALVADOR	5F

Incremento de frecuencias semanales

Bogotá	BOGOTA / LOS ANGELES se aumentaron	3F / 7F
	BOGOTA / SAN JOSE se aumentaron	7F / 21F
	BOGOTA / ARUBA se aumentaron	4F / 11F
	BOGOTA / CUZCO se aumentaron	4F / 7F
	BOGOTA / SÃO PAULO se aumentaron	7F / 21F
San Salvador	SAN SALVADOR / SAN FRANCISCO se aumentaron	2F / 12F
Lima	LIMA / CÁNCUN se aumentaron	4F / 7F
	LIMA / PUNTA CANA se aumentaron	1F / 6F
	LIMA / LA HABANA se aumentaron	1F / 6F

Durante el 2017 tuvimos nuevos servicios implementados a través de las aerolíneas de pasajeros.



El 29% de la carga de Colombia corresponde a vuelos domésticos. El 9% de la Carga de Perú corresponde a vuelos domésticos. No incluye información de vuelos domésticos Ecuador.

Conectando sueños a través de alianzas

En Avianca queremos que nuestros clientes en cualquier lugar del mundo sientan una conexión única y diferente con nosotros; una experiencia fácil, práctica y, sobre todo, emotiva que los lleve siempre a elegirnos para conectarse de un lugar a otro, para conectar sus sueños y para cerrar sus negocios. Por esto, durante 2017 seguimos fortaleciendo nuestra red de destinos a través del establecimiento de vuelos directos en conexión por los HUBS donde nos encontramos operando.

Gracias a nuestras alianzas con Star Alliance con “Códigos Compartidos”, y a los acuerdos interlínea e intermodales, hemos logrado ofrecer a nuestros viajeros la posibilidad de conectarse con sus sueños en los cinco continentes.

Beneficios para nuestros clientes

- Fácil acceso a una red mundial de 28 aerolíneas.
- Ascensos de clase en cualquier aerolínea miembro de la alianza a través de millas bajo el programa de *Star Alliance Upgrade Awards* – SAUA.
- Simplicidad en la experiencia de viaje, ya que tienen la posibilidad de chequear el equipaje hasta su destino final y utilizar un único tiquete para todo el trayecto.
- Reconocimiento a lo largo de la red de rutas de Star Alliance. Si el cliente pertenece al programa de LifeMiles o a cualquier programa de viajero frecuente de alguna aerolínea miembro de Star Alliance, puede acumular y redimir millas al volar con las aerolíneas de esta alianza.
- Acceso a productos exclusivos de la Alianza como: *Round the World*, a través del cual nuestros clientes pueden darle la vuelta al mundo utilizando las aerolíneas de Star Alliance, con tarifas especiales y sumando hasta 15 paradas en los destinos de la red, y *Corporate Plus*, para darle beneficio a las empresas que vuelen con las aerolíneas miembro de la alianza.
- Para los viajeros frecuentes de los niveles elite *Gold y Diamond*: prioridad en el abordaje y en la entrega de su equipaje, ingreso a las exclusivas Salas VIP propias de Star Alliance y a las Salas VIP de los diferentes aliados en los aeropuertos del mundo.

Star Alliance

Desde 2012 hacemos parte de la alianza más importante del mundo en cuanto a número de Compañías aéreas asociadas, vuelos diarios, rutas, destinos, productos y servicios, lo cual ha fortalecido nuestros servicios y ha generado que nuestros clientes disfruten de más beneficios.

Beneficios para nuestra gente

- Ser parte de una aerolínea con proyección y presencia global.
- Aprendizaje compartido de mejores prácticas.
- Orientación y actitud de servicio de clase mundial.

Star Alliance en cifras



Códigos compartidos

En 2017, a través de nuestras aerolíneas subsidiarias, continuamos ofreciendo servicios operados bajo códigos compartidos con 14 aerolíneas, logrando así que nuestros pasajeros tengan la posibilidad de conectarse con otros países latinoamericanos por medio de Copa Airlines y Avianca Brasil; a Norteamérica con United Airlines, Air Canada y Silver Airways; a México, con Aeroméxico; a Europa, a través de España y Londres conectarse a través de Iberia, Lufthansa y Turkish Airlines y al continente asiático con All Nippon Airways, Eva Air, Singapore Airlines, Air China y Etihad Airways.

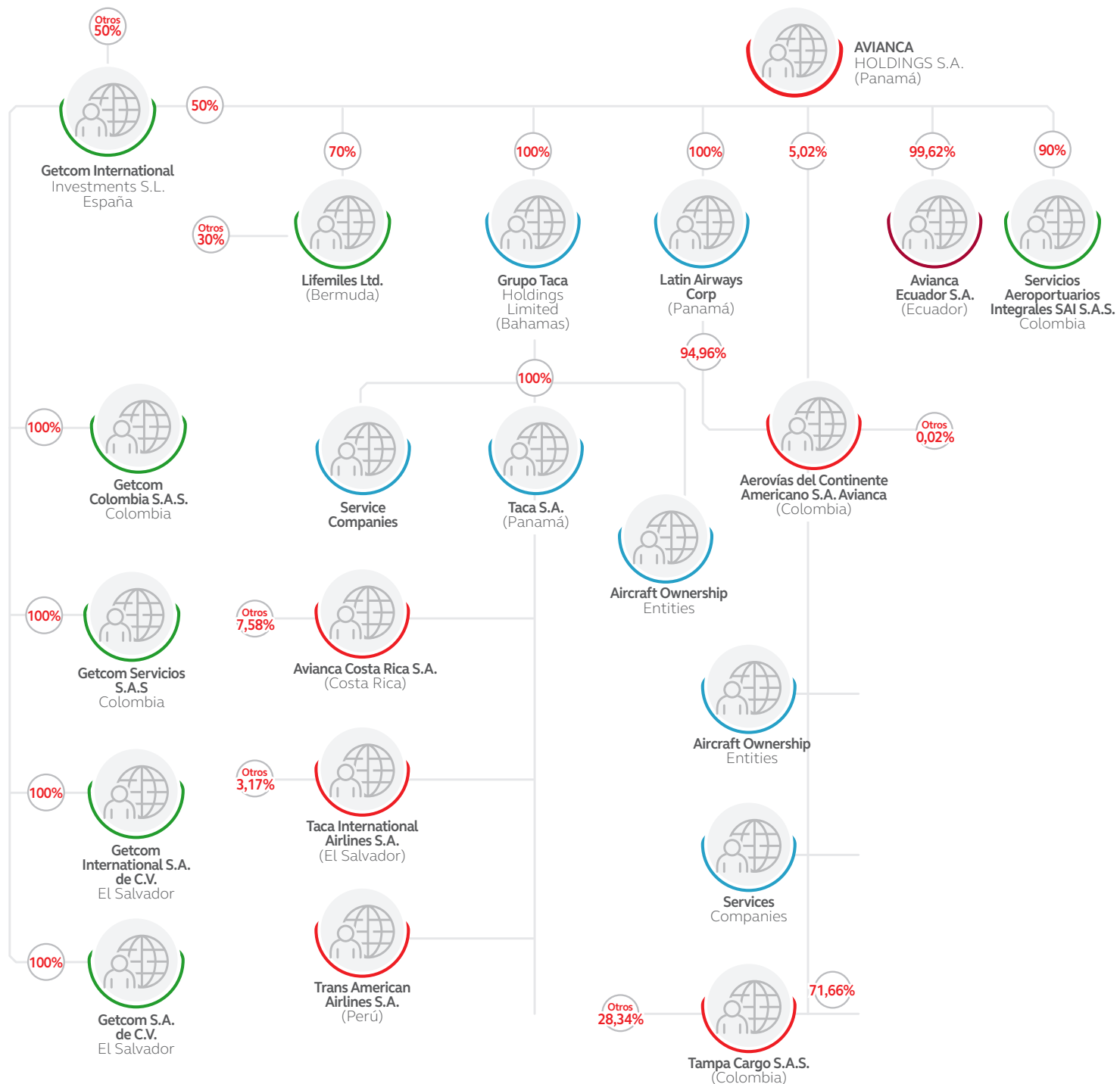
Gracias a estos acuerdos de códigos compartidos, podemos ofrecer más de 140 destinos y 185 rutas adicionales que complementan la red operada directamente por Avianca.

Mantenemos más de 80 convenios interlínea con aerolíneas de los cinco continentes y tres acuerdos intermodales con la compañía de trenes Renfe en España, y las compañías de trenes Great Western Railway y de buses interurbanos National Express en Gran Bretaña.

A esto se suman los acuerdos para el intercambio de beneficios con los programas de viajero frecuente Iberia Plus de Iberia y Club Premier de Aeroméxico.



Estructura de la Holding:



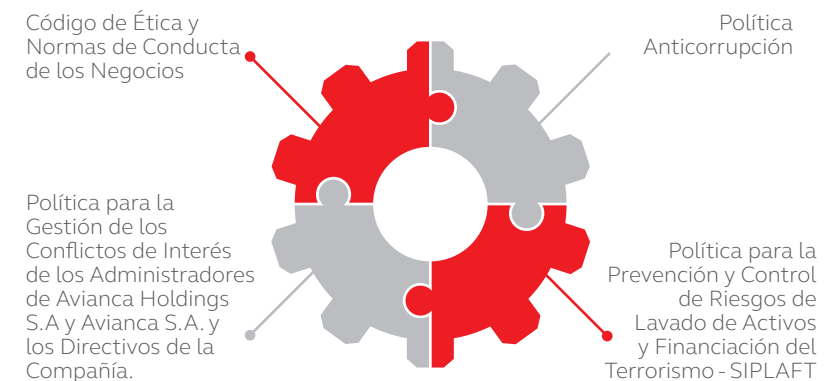
- Aerolínea
- Vehículo de inversión
- Compañía de servicios

Avianca ética e íntegra

GRI 102-16;102-17

COP. En Avianca Holdings S.A. nos regimos por valores de responsabilidad e integridad, llevando a cabo negocios con los más altos estándares éticos.

Contamos con un programa de ética y cumplimiento, el cual busca promover una cultura de respeto y cumplimiento con las normas éticas, legales y corporativas. Para lograr este objetivo el programa prescribe acciones de prevención, detección, monitoreo y remediación, y se desarrolla a través de diversas políticas internas como:



Lo que guía nuestro día a día, nuestros principios y valores



- 1** Vivimos la Seguridad
- 2** Servimos con Pasión e Integridad
- 3** Somos Uno y disfrutamos lo que hacemos
- 4** Innovamos con impacto sostenible

Conducta ética en los negocios Cero tolerancia con la corrupción Antilavado de activos y antiterrorismo



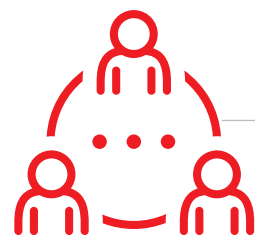
El Código de Ética y normas de conducta guía las acciones de la Compañía y de los empleados en su relación con los clientes. La Política Anticorrupción educa a nuestros empleados, clientes y proveedores en las normas éticas, y legales y corporativas. Política de Prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo busca evitar estas malas prácticas en nuestros procesos.

La información relacionada con el programa de ética y cumplimiento se encuentra en el siguiente link: <https://www.avianca.com/co/es/nuestra-compania/informacion-institucional/etica-y-cumplimiento>

Además, fomentamos un entorno abierto, donde las comunicaciones honestas y directas son la expectativa, no la excepción. Por esto, contamos con una línea de ética tercerizada que opera las veinticuatro horas del día, siete días a la semana, para que los empleados y terceros puedan denunciar conductas no éticas y solicitar asesoramiento al Comité de Ética. Ver link: <http://aviancaholdings.ethicspoint.com>

GRI 102-12 Iniciativas de carácter económico, ambiental y social

Estamos comprometidos con la excelencia como Ciudadanos Corporativos. Por esto, nos vinculamos a las iniciativas globales más importantes que aportan a la generación de valor social, ambiental y económico en nuestra región.



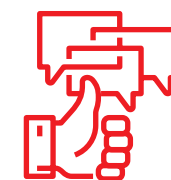
HECHOS DESTACADOS en 2017



- Fuimos incluidos, en nuestro primer año de participación, en el Índice Bursátil de Sostenibilidad del *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*, versión Mercado Integrado Latinoamericano (MILA) *Pacific Alliance 2017*. El DJSI destaca a las empresas que buscan innovar y tienen prácticas consolidadas en la generación de valor económico, social y ambiental, proporcionando a los inversionistas un punto de referencia objetivo para la gestión de una cartera de inversión de sostenibilidad para la región.

Buscamos generar las mejores alternativas de inversión social y ambiental en la región Latinoamericana:

- Mantenemos un diálogo permanente con la UNICEF con quien suscribimos un acuerdo que permitirá a nuestros clientes invertir en proyectos de educación para los niños, niñas y adolescentes de América Latina.
- Estamos comprometidos con el *Carbon Disclosure Project (CDP)* en estrategias de carbono neutralidad y compras sostenibles e inclusivas.



- Suscribimos el Pacto Global de las Naciones Unidas, la iniciativa más importante del mundo en materia de Ciudadanía Corporativa.
- Alineamos nuestra gestión a los compromisos con la agenda internacional de Derechos Humanos de las Naciones Unidas (ONU), la agenda global de Trabajo Decente de la Organización Internacional del trabajo (OIT), la transparencia y la protección del ambiente.
- Nos comprometimos a reportar los impactos positivos que nuestra gestión pueda generar en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS).



Gremios y Asociaciones donde colaboramos para generar impacto

GRI 102-13

A nivel internacional y regional, hacemos parte de organizaciones e iniciativas que comparten nuestros principios y valores en la búsqueda de nuestros objetivos. Entre ellas podemos destacar:

Contribución de Asociaciones en el 2017¹

Star Alliance
1.157.971

Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA)
551.600

Asociación del Transporte Aéreo en Colombia (ATAC)
87.877

Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo (ALTA)
64.000

Asociación de Empresas Transporte Aéreo Internacional (AETAI)
36.539



¹Cifras en USD

Nuestra cadena de Suministro

GRI 102-9; 102-10

Nuestros procesos:

Centralizamos la gestión integral del proceso de contratación de proveedores a través de un equipo interdisciplinario, garantizando su ejecución eficiente dentro del marco legal vigente de los países donde operamos.

Aseguramos que nuestros proveedores sean sometidos a evaluaciones de riesgo previo a la vinculación, con el fin de garantizar transparencia frente al lavado de activos y/o financiación al terrorismo. Además, son expuestos a evaluaciones financieras midiendo su capacidad de respuesta frente al servicio contratado.

Atraemos proveedores con los cuales desarrollamos alianzas estratégicas y sostenibles que nos permitan conectar a Latinoamérica con el mundo.

Nuestra adquisición de bienes y servicios se ejecuta a través del modelo de compras de categorías especializadas, brindando un amplio conocimiento al momento de la negociación.

Garantizamos que las relaciones comerciales con nuestros proveedores están alineadas con nuestro Código de Ética.



Gestión de logística y comercio exterior



Estrategia de abastecimiento en búsqueda de optimización de costos e ideas innovadoras



Evaluación y selección de proveedores

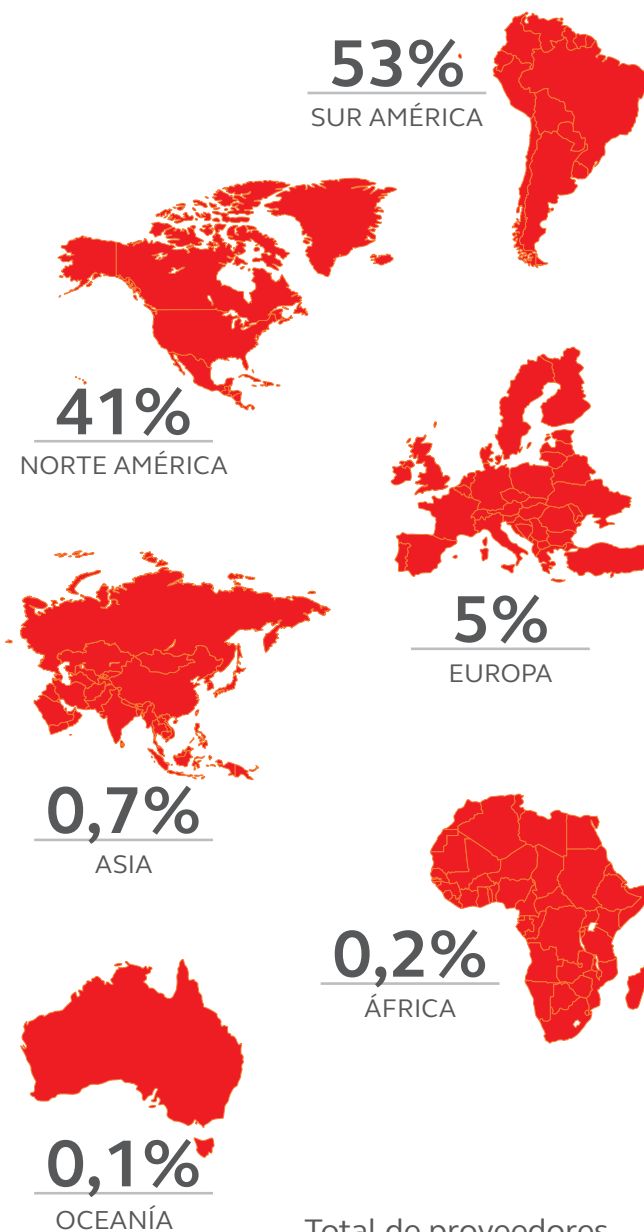
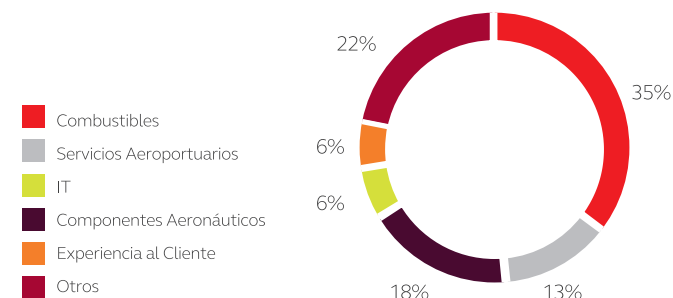


Gestionar la relación con el proveedor

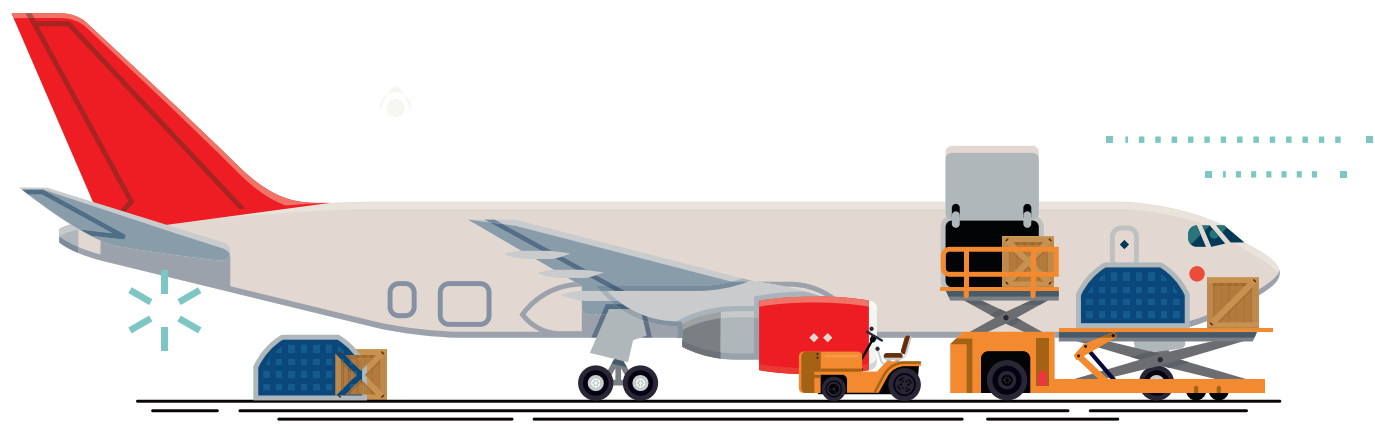


Administrar el contrato y gestionar la compra

Distribución del gasto de nuestros proveedores



Total de proveedores **10.200**



Durante el 2017:

- Creamos la Vicepresidencia Administrativa y de Abastecimiento centralizando la adquisición de bienes y servicios de Avianca Holdings.
- El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (Mincomex) aceptó el incremento en el cupo del Plan vallejo permitiendo a Avianca Holdings atender más de 5 aeronaves al tiempo en nuestro MRO (Maintenance, Repair and Overhaul).
- Actualizamos la política de compras y optimización de procesos en conjunto con las áreas expertas.
- Avanzamos en el modelo de negociaciones centralizadas y especializadas por categoría

(componentes aeronáuticos, transporte, servicio a bordo, infraestructura, hoteles, entre otras) para mayor eficiencia operacional.

- Generamos relaciones y alianzas con proveedores estratégicos de talla mundial con el fin de brindar una experiencia excepcional a nuestros clientes, así como apalancar la estrategia de la Compañía.
- Avanzamos en el modelo de servicio de Comercio Exterior (COMEX) y gestión de proveedores logrando que fuera transversal para Avianca.
- Logramos un servicio 24/7 gracias a la presencia de nuestros coordinadores de COMEX para Miami y bases internacionales.

Impacto del cese ilegal de actividades y plan de contingencia

Durante los 20 días que comprende la llamada etapa de arreglo directo, dentro del proceso de negociación colectiva en Colombia, Avianca S.A. presentó más de 20 propuestas a ACDAC que permitían mejorar la calidad de vida de los pilotos en Colombia. Sin embargo, ACDAC no accedió a construir de manera conjunta ninguna propuesta dentro de un proyecto sostenible de largo plazo.

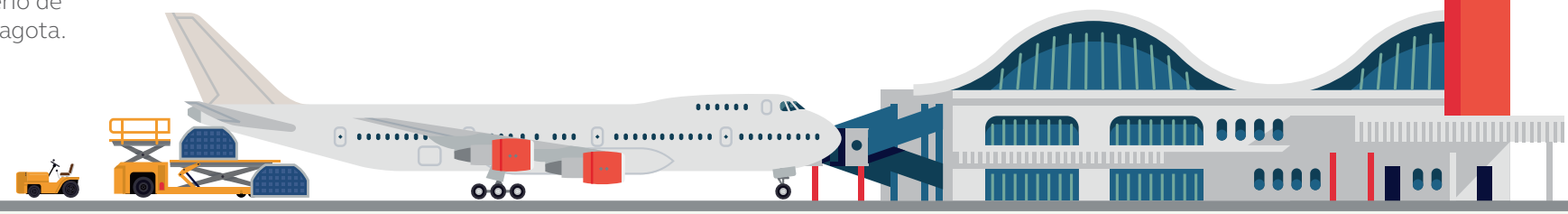
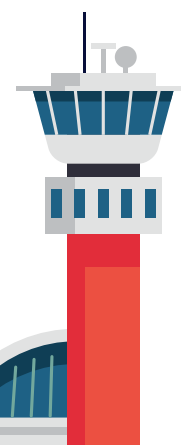
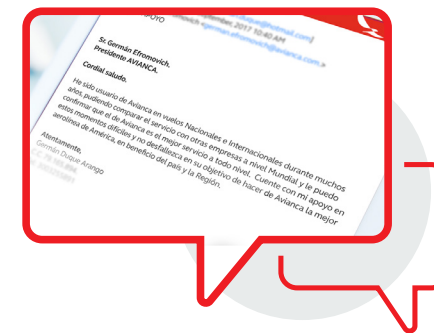
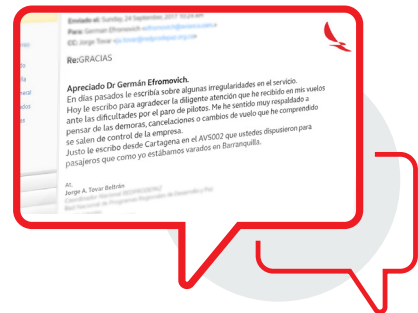
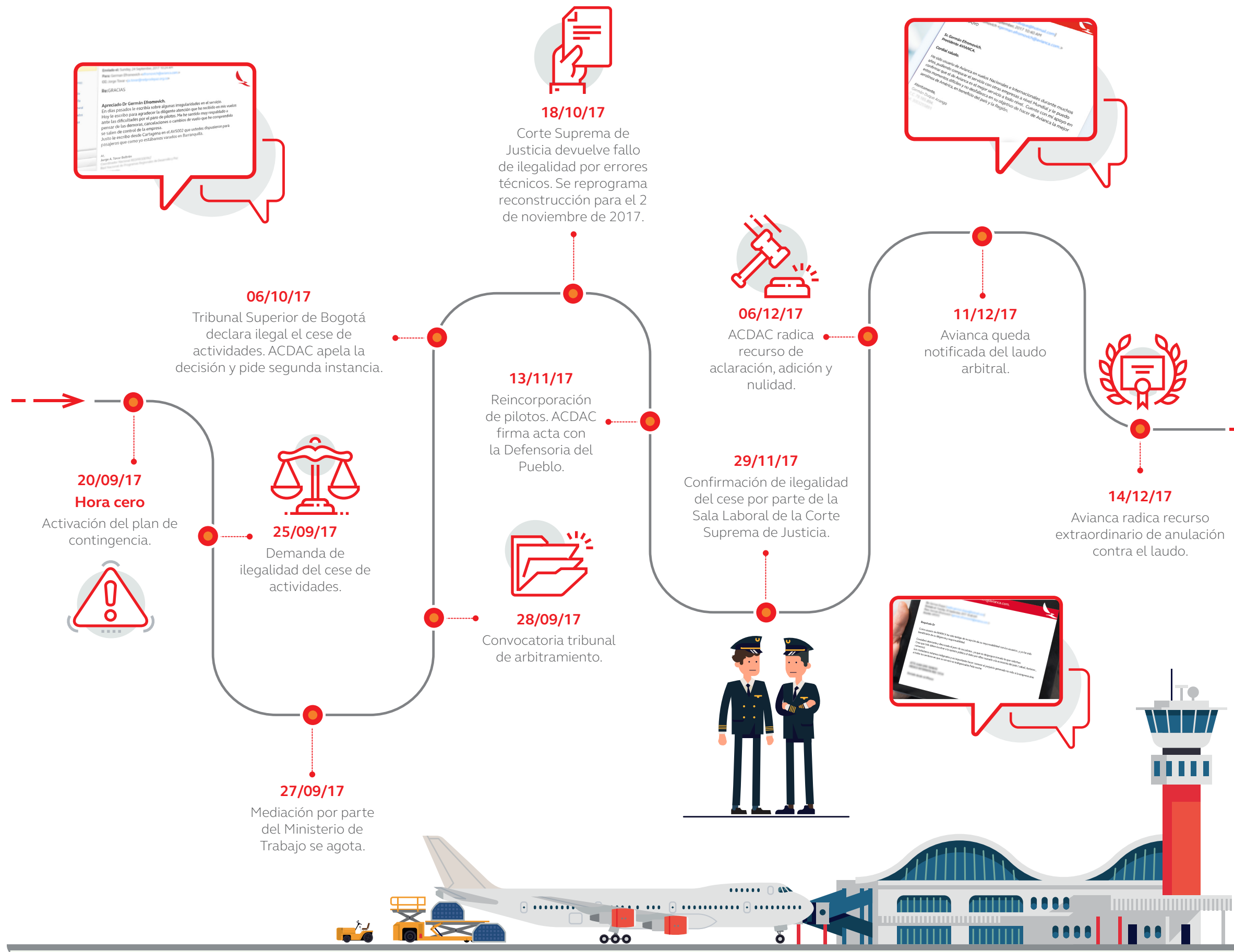
Al finalizar los 20 días de la etapa de arreglo directo, ACDAC decidió de manera unilateral iniciar un cese de actividades. A pesar de la decisión de ACDAC de iniciar el cese de actividades, el Ministerio del Trabajo intercedió para continuar con las negociaciones y Avianca S.A. atendió la invitación del Ministerio del Trabajo, con la misma voluntad y compromiso para llegar a un acuerdo con ACDAC.

Sin embargo, después de 8 días de conversaciones adicionales en el Ministerio del Trabajo, ACDAC no aceptó la oferta definitiva presentada por Avianca S.A. en la mesa de negociaciones adelantada con la Ministra del Trabajo. La propuesta de Avianca S.A. incluía incremento de salarios, ampliación de licencias de maternidad y paternidad, aumento en los días de vacaciones extralegales, oferta de planes de tecnología y transporte, entre otros.

ACDAC se mantuvo en su decisión e inició el cese ilegal de actividades el día 20 de septiembre de 2017, el cual se mantuvo hasta el día 13 de noviembre de 2017.

Ante la interrupción de las negociaciones por parte de ACDAC y Avianca S.A., el Ministerio del Trabajo convocó al Tribunal de Arbitramento Obligatorio para que éste dirimiera el conflicto colectivo entre las partes mediante la emisión de un laudo arbitral con las condiciones económicas que debían regir a las partes. El 11 de diciembre de 2017 el Tribunal de Arbitramento profirió el Laudo Arbitral que entró en revisión por parte de la Corte Suprema de Justicia ante la presentación del recurso extraordinario de anulación por parte de Avianca S.A.

Avianca inició las acciones judiciales para la declaratoria de ilegalidad. El 6 de octubre de 2017, el Tribunal Superior de Bogotá, en primera instancia, declaró la ilegalidad del cese de actividades; decisión que fue ratificada por la Corte Suprema de Justicia-Sala Laboral- el día 29 de noviembre de 2017.



Dimos nuestra milla extra para mitigar los impactos del cese ilegal de actividades

Durante el periodo del cese de actividades se presentaron 20.899 cancelaciones afectando directamente a 1.087.559 pasajeros que tenían reservas en esos vuelos. Si bien el periodo de cese fue desde el 20 de septiembre y hasta el 13 de noviembre, las cancelaciones se siguieron presentando como consecuencia del cese.



#YONOPARO

Con el apoyo de todas las áreas de la Compañía, generamos metodologías y acciones que lograron optimizar los procesos y mitigar el impacto operacional y de servicio derivado del cese.

Herramientas

- Implementamos el *Compensation Management* en las bases, que permite agilizar y facilitar la entrega de compensaciones y servicios a los pasajeros afectados.
- Creamos reportes directamente a la aeronáutica civil para conocer el estado de la contingencia.
- Implementamos la herramienta de Disruption Transfer, para reexpedir y revalidar de forma automática mediante Amadeus CM¹, para minimizar tiempos de manejo mejorando la experiencia al cliente frente a una irregularidad.
- Trabajamos en conjunto entre *call center* con *affected pax* y lanzamiento de AACC, una herramienta que envía mensajes automáticos de notificación al correo electrónico con su nuevo itinerario a los clientes afectados por un cambio operacional.
- Implementación de *Enhance*, que es una herramienta para reexpedir y revalidar mediante *Inventory*.
- Pruebas de IRA, herramienta para la reacomodación automática frente a un cambio operacional que afecte conexiones para dar la mejor alternativa de reacomodación posible para el cliente, optimizando tiempos de ejecución a nivel interno.
- AFS las reglas de parametrización en el sistema de inventario de la Compañía, para reacomodar clientes afectados por cancelaciones de forma automática, teniendo en cuenta unos criterios de servicio para minimizar el impacto de reacomodación a nuestros viajeros.

Plan de mitigación

- Realizamos convocatorias junto con el equipo de talento humano con el fin de buscar apoyo de personal de las diferentes bases donde opera Avianca y convocatorias especiales como de Avianca Services.
- Diferentes áreas apoyaron con personal con conocimientos en transferencias, reexpediciones, tecnología y datos (IT, compensaciones y *revenue*).
- Debido a que la operación necesitaba de manejos específicos de diferentes herramientas, realizamos varias jornadas de capacitación.
- Cubrimos 24/7 en el manejo de reacomodación de vuelos cancelados para optimizar los tiempos de comunicación y la calidad de información a los clientes.
- Llevamos a cabo revisiones constantes del reporte de ocupaciones tras el manejo de las cancelaciones, con el fin de nivelar sobreventa tanto en la cabina ejecutiva como en la económica.
- Continuamos el manejo diferenciado de pasajeros *elite*, servicios especiales, grupos, conexiones, endosos logrando así un trato especial a nuestros clientes, que son el principio y fin de nuestra estrategia de servicio.
- Realizamos acuerdos con otras aerolíneas para dar soluciones oportunas a nuestros viajeros.

¹Amadeus Customer Management, herramienta para transferir y gestionar las reservas de nuestros pasajeros.

Indicador propio

On time performance (OTP), Schedule Completion y Salida a Cero Minutos

El *On Time Performance* (OTP) corresponde al porcentaje de vuelos cuya demora a la llegada fue inferior a 15 minutos. Por su parte, el *Schedule Completion* mide el porcentaje de vuelos operados con respecto a lo publicado en los itinerarios. El cumplimiento a Salida Cero Minutos mide el porcentaje de vuelos operados que salen antes o que cumplen su hora estimada de salida.

El resultado anual del OTP para Avianca Holdings en el 2017 fue de **74,47%** y el *Schedule Completion* fue de **95,17%** y de Salida a Cero fue de **51,28%**.

Vuelos de corto recorrido (menos de 3h) con más de 15 minutos de retraso en llegada.

26,47%

Vuelos de larga distancia con más de 15 minutos de retraso en llegada.

21,66%

Vuelos cumplidos OTP - corto recorrido

73,53%

Vuelos cumplidos - largo recorrido

78,34%

Nos vimos afectados por:

- Cese ilegal de actividades.
- Variaciones en el clima, particularmente por los vientos de cola en el aeropuerto El Dorado de Bogotá.
- Air Traffic Control y las restricciones de aeropuerto también afectaron principalmente en Bogotá y el aeropuerto Jorge Chavez en Lima (Perú).
- Situación política que vivió Honduras del 30 de noviembre al 20 de diciembre generó afectaciones especialmente al Cumplimiento de Itinerarios debido a la cancelación de 102 vuelos.

Gestionamos nuestra flota con la mejor tecnología, eficiencia y servicio

Para 2020 tenemos el propósito de ser una Compañía más competitiva, que esté al nivel de los mejores estándares de la industria y que logre generar mayores eficiencias. Es por esto, que trabajamos por tener el mejor talento, una flota diseñada para brindar más espacio y comodidad y con procesos en los que la tecnología y la innovación nos permitan prestar un servicio oportuno y de calidad.

Nuestra misión es identificar, negociar, incorporar, administrar y retirar la flota de la manera más eficiente para la operación de la aerolínea. Continuamos con el proceso de renovación, simplificación y modernización de nuestra flota de aeronaves, para brindar a nuestros clientes una mejor experiencia con innovación tecnológica y los más altos estándares de seguridad.

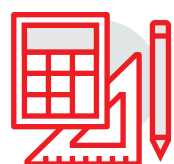


Nuestra gestión de flota de transporte de pasajeros y carga en 2017

Nuestro propósito es cumplir con los requerimientos del Plan de Flota, a través de la planeación y óptima ejecución de los movimientos de aeronaves que generen reducciones en los costos de operación de nuestra Compañía, dando conformidad a los contratos de compra y arrendamiento.



Analizamos, proponemos y negociamos las opciones de retiro de todas las aeronaves de la Holding, dando cumplimiento a los requerimientos de flota del plan de negocios a largo plazo de la Compañía, buscando generar ahorros o ingresos de caja y P&G, a través de la venta, devolución, arriendo a terceros, extensión y/o renegociación de los contratos de las aeronaves.



Medimos, a través de modelos desarrollados, el desempeño y la rentabilidad de la flota de la Compañía y generamos alertas y lineamientos a las áreas operativas, contables y de financiamiento, con el propósito de maximizar el retorno de la inversión en flota.

Nuestra meta en 2018 es optimizar las flotas Embraer y ATR 72.



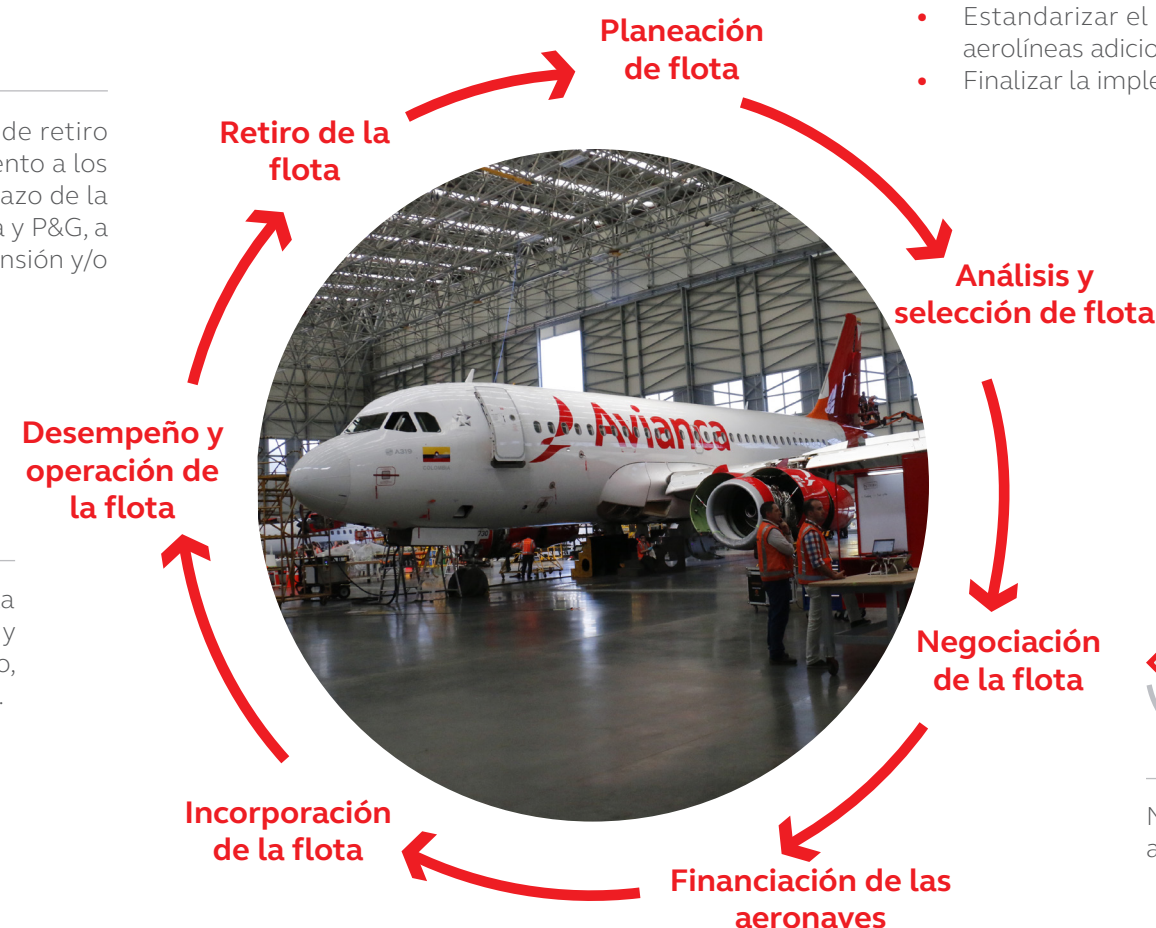
Impacto del cese ilegal de actividades y plan de contingencia

- Contratamos los servicios de tres (3) operadores de wet leases, negociamos arrendamientos por periodos cortos en donde los arrendadores proveen una aeronave incluyendo su tripulación, mantenimiento y seguros (ACMI – por sus siglas en inglés).
- Con esta modalidad, operamos las rutas Cali – Madrid; Medellín – Madrid; y Bogotá – Nueva York entretanto la totalidad de las tripulaciones retornen a sus operaciones.

Devoluciones anticipadas:

- Realizamos la devolución anticipada de un A330-200 a su arrendador (5 meses antes de su fecha de vencimiento) logrando ahorros en rentas y mantenimientos del mismo.

Ciclo de vida de la aeronave



Iniciamos la implementación del sistema ofrecido por la Compañía LeaseWorks, para la sistematización de procesos de administración de flota.

Meta 2018:

- Incluir los inputs requeridos por el sistema de gestión de flota.
- Estandarizar el proceso de gestión de flota, de tal manera que puedan incluirse aerolíneas adicionales a futuro.
- Finalizar la implementación del sistema de administración de flota.



- Lideramos la modificación de la orden de tres Boeing 787-8 a Boeing 787-9.
- Iniciamos la operación carguera en Perú a través de la intercambiabilidad de la flota Airbus 330-200 Freighter.
- Adquirimos un B787-8 adicional.
- Adquirimos 2 A321 y 2 A330-300 usados adicionales.



Nuestra meta a 2018 es renegociar los contratos con los fabricantes actuales con los requerimientos del plan de negocios.



En 2017 incorporamos 6 nuevas aeronaves:

- Dos (2) Airbus 321 NEO.
- Dos (2) Airbus 320 NEO.
- Dos (2) Boeing 787-8.

Meta 2018:

- Integración de flota con Ocean Air
- Incorporación 10 aeronaves:
 - Un (1) Boeing 787-8.
 - Dos (2) Airbus 330-300.
 - Dos (2) Airbus 321.
 - Cinco (5) Airbus 320 NEO-(1) AVA y (4) TACA.

Renegociamos y extendimos los contratos de arrendamiento de 11 aeronaves, con una reducción en rentas mensuales de USD 1, 3 millones.

Recuperamos USD 47,4 millones de reservas de mantenimiento frente a una meta de USD 36,1 millones¹.

¹Las reservas de mantenimiento son depósitos en efectivo, retenidos por los arrendadores de ciertas aeronaves bajo leasing operativo para cubrir ciertos eventos de mantenimiento. Una vez realizados los mantenimientos específicos, llevamos a cabo el proceso para la devolución de parte del arrendador de dichas reservas de mantenimiento.

Nuestro Airbus A321 Neo (New Engine Option)

Con la incorporación de esta aeronave, nos continuamos consolidando como la aerolínea con una de las flotas más jóvenes del continente.



Mantenimiento

El motor está diseñado y construido para reducir los costos de mantenimiento en un 20 por ciento, dado que sus mejoras garantizan más tiempo en operación lo que minimiza las paradas.



Motores, la gran innovación

Cuenta con motores CFM Leap X1A. Gracias a que poseen materiales más livianos y el proceso térmico en la cámara de combustión es más avanzado, son más eficientes y permiten un ahorro significativo de hasta 20 % de combustible. Además, reducen la emisión de gases a la atmósfera y el ruido es menor.



Alas

Sus alas cuentan con sharklets (dispositivos aerodinámicos en la punta del ala) que permiten optimizar el consumo de combustible de hasta el 4% en los recorridos más largos.



En tiempo real incorpora un software de control y monitoreo denominado Fadec (Full Authority Digital Electronic Control) que comprende dos computadores —por cada motor— conocido como EEC (Electronic Engine Control), responsables de transmitirle a la tripulación en cabina y a las estaciones de mantenimiento en tierra el comportamiento del motor a través de sensores que monitorean todas las fases de vuelo.



Con esta incorporación, nos mantenemos a la vanguardia en tecnología de servicio, siendo la primera aerolínea de América Latina en operar esta aeronave de última generación, lo cual nos posiciona como líderes en innovación y desarrollo.



Desempeño

En su rango de potencia más alto proporciona 32.900 libras de empuje que ofrecen en promedio 5.000 kg adicionales de peso para el despegue desde Bogotá y un aumento en su autonomía de hasta 50 minutos respecto a su antecesor el A321 CEO (Current Engine Option).



Beneficios operacionales

- Mayor confiabilidad y optimización de costos en mantenimiento.
- Eficiencia operacional, lo que incrementa la capacidad de pasajeros.
- Rutas con mayor alcance.

Ahorro

15%	30%	50%
En consumo de combustible	En emisiones NOx (óxidos de nitrógeno)	En huella de ruido

Nuestra flota



Transporte de pasajeros



Transporte de carga



Boeing 787-8

12

Aeronaves

- Permite una mayor eficiencia en el vuelo, para menos consumo de combustible y mayor velocidad.

Configuración:

- **Velocidad de crucero:** Mach 0,85.
- **Alcance:** 14.500 kilómetros.
- **Asientos:** 250 pasajeros, 28 en Clase Ejecutiva y 222 en Clase Económica.

Avanzado diseño de alas:

- Permite vuelos suaves, incluso en condiciones de turbulencia.

Comodidad total

- En Clase Ejecutiva las sillas pueden reclinarse hasta quedar en posición horizontal.



Airbus A330

10¹

Aeronaves

- Ideal para vuelos largos.
- **Velocidad de crucero:** 880 kilómetros por hora.
- **Altura máxima:** 12.500 metros.
- **Capacidad:** 47.000 kilogramos.
- 30 sillas en Clase Ejecutiva y 222 sillas en Clase Económica.

Vuela más cómodo

- Sillas totalmente reclinables en Clase Ejecutiva para mayor comodidad al dormir.
- 8 escenarios de iluminación que se adaptan a cada momento del vuelo.



Airbus A321

13

Aeronaves

- Tiene la menor cantidad de emisiones, ruido y consumo de combustible.
- Capacidad de carga estimada 5.188 kilogramos.
- **Velocidad de crucero:** 846 kilómetros por hora.
- **Altura máxima:** 12.100 metros.
- **Capacidad:** 24.200 kilogramos.
- 12 sillas en Clase Ejecutiva y 182 sillas en Clase Económica.



Airbus A320

64

Aeronaves

- Equipo eficiente, silencioso y ecológico, cuenta con el sistema de prevención de salidas de pista.
- Capacidad de carga de 6.300 kilogramos, con un despegue a nivel del mar.
- **Velocidad de crucero:** 828 kilómetros por hora.
- **Altura máxima:** 12.131 metros.
- **Capacidad:** 17.600 kilogramos.
- 12 sillas en Clase Ejecutiva y 138 sillas en Clase Económica.



Airbus A319

26

Aeronaves

- Su capacidad de carga estimada es de 4.700 kilogramos, con un despegue a nivel del mar.
- **Velocidad de crucero:** 828 kilómetros por hora.
- **Altura máxima:** 12.131 metros.
- **Capacidad:** 15.300 kilogramos.
- 12 sillas en Clase Ejecutiva y 108 sillas en Clase Económica.



Airbus A318

10

Aeronaves

- Es la versión más pequeña de la familia 320.
- **Capacidad de carga estimada:** 4.550 kilogramos.
- **Velocidad de crucero:** 828 kilómetros por hora.
- **Altura máxima:** 12.131 metros.
- **Capacidad:** 13.600 kilogramos.
- 12 sillas en Clase Ejecutiva y 88 sillas en Clase Económica.



Embraer 190

8

Aeronaves

- Es la aeronave más eficiente en el segmento de 98 a 114 viajeros, con una capacidad estimada de carga de 1.892 kilogramos.
- **Velocidad de crucero:** 846 kilómetros por hora.
- **Altura máxima:** 12.400 metros.
- **Capacidad:** 4.440 kilogramos
- 8 sillas en Clase Ejecutiva y 88 sillas en Clase Económica.

* (2) A330 y (1) B767 son aeronaves en wet lease

Nuestra flota



ATR - 42

2

Aeronaves

- Aeronave regional propulsada por dos turbohélices. Su capacidad estimada de carga varía entre 350 y 550 kilogramos.
- Velocidad de crucero: 556 kilómetros por hora.
- Altura máxima: 7.600 metros.
- Capacidad: 5.400 kilogramos.
- 48 sillas.



ATR - 72

15

Aeronaves

- Aeronave con capacidad máxima de 74 asientos para viajes regionales y de corta duración.
- Velocidad de crucero: 440 kilómetros por hora
- Altura máxima: 7.620 metros.
- Capacidad: 7.100 kilogramos.
- 68 sillas en Clase Económica.



CESSNA-208

13

Aeronaves

- Aeronave regional turbohélice de corto alcance, con capacidad máxima de 14 pasajeros.
- 12 sillas.



Contamos con tres Hubs de pasajeros ubicados en Bogotá, San Salvador y Lima, que nos permiten garantizar conexiones ágiles entre vuelos domésticos e internacionales.

Contamos con tres centros de operación (Miami, Bogotá y El Salvador)



A330F

5

Aeronaves

- Flota de carga.
- Carga máxima: 70 toneladas.
- Velocidad máxima: 913 km/h
- Capacidad total: 467,70 m³



A300F

5

Aeronaves

- Flota de carga.
- Envergadura: 44,8m
- Longitud: 58,08m
- Peso máximo de despegue: 165.000kg
- Máximo Payload: 43.500kg



B767F

2

Aeronaves

- Flota de carga.
- Envergadura: 47,6m
- Longitud: 48,5m
- Peso máximo de despegue: 159.210kg
- Máximo Payload: 44.000kg

Flota Sub Arrendada

Avianca arrienda a:	Flota	N. de Aeronaves
Aeroméxico	E90	2
Ocean Air	319	2
	330	1

Nuestro modelo de negocio describe la forma en que operamos como organización, diferenciándonos por nuestro servicio y operando bajo múltiples COAs (Certificado de Operador Aéreo), países y centros de conexión (HUBs).

Nuestro análisis de materialidad

GRI102-47; GRI 102-46 En 2017, realizamos un análisis de materialidad con el objetivo de identificar los asuntos relevantes de nuestra visión de negocio que generan valor a nuestros grupos de interés a corto, mediano y largo plazo. Tomamos en cuenta los temas importantes para ellos, nuestra consideración de aquellos que resultan fundamentales en la gestión, pues reflejan impactos sociales, ambientales y económicos de la Compañía, el contexto de sostenibilidad y el principio de exhaustividad.

Identificación de los asuntos relevantes

Consultamos fuentes primarias y secundarias de información e identificamos un universo de temas a través del análisis de fuentes relevantes en términos de sostenibilidad, relacionadas con el sector aeronáutico. Dichos documentos son de origen externo e interno:

Externo

- *The Sustainability Yearbook 2017 del Dow Jones Sustainability Index.*
- El Informe Anual del *International Air Transport Association (IATA).*
- La Guía Sectorial GRI-G4 Suplemento Sectorial de Operadores Aeroportuarios.
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Tres líderes del sector de aerolíneas según el *Dow Jones Sustainability Index.*

Interno

- Resultados Estudio de Reputación Avianca realizado por *NewLink.*
- Análisis de principales noticias del 2017.
- Matriz de relacionamiento con grupos de interés.
- Resultados Estudio de Compromiso Avianca.
- Cuestionario diligenciado DJSI e identificación de brechas por Vicepresidencia.

Como resultado de esta consulta, analizamos los elementos comunes y de mayor relevancia identificando 25 aspectos relevantes.

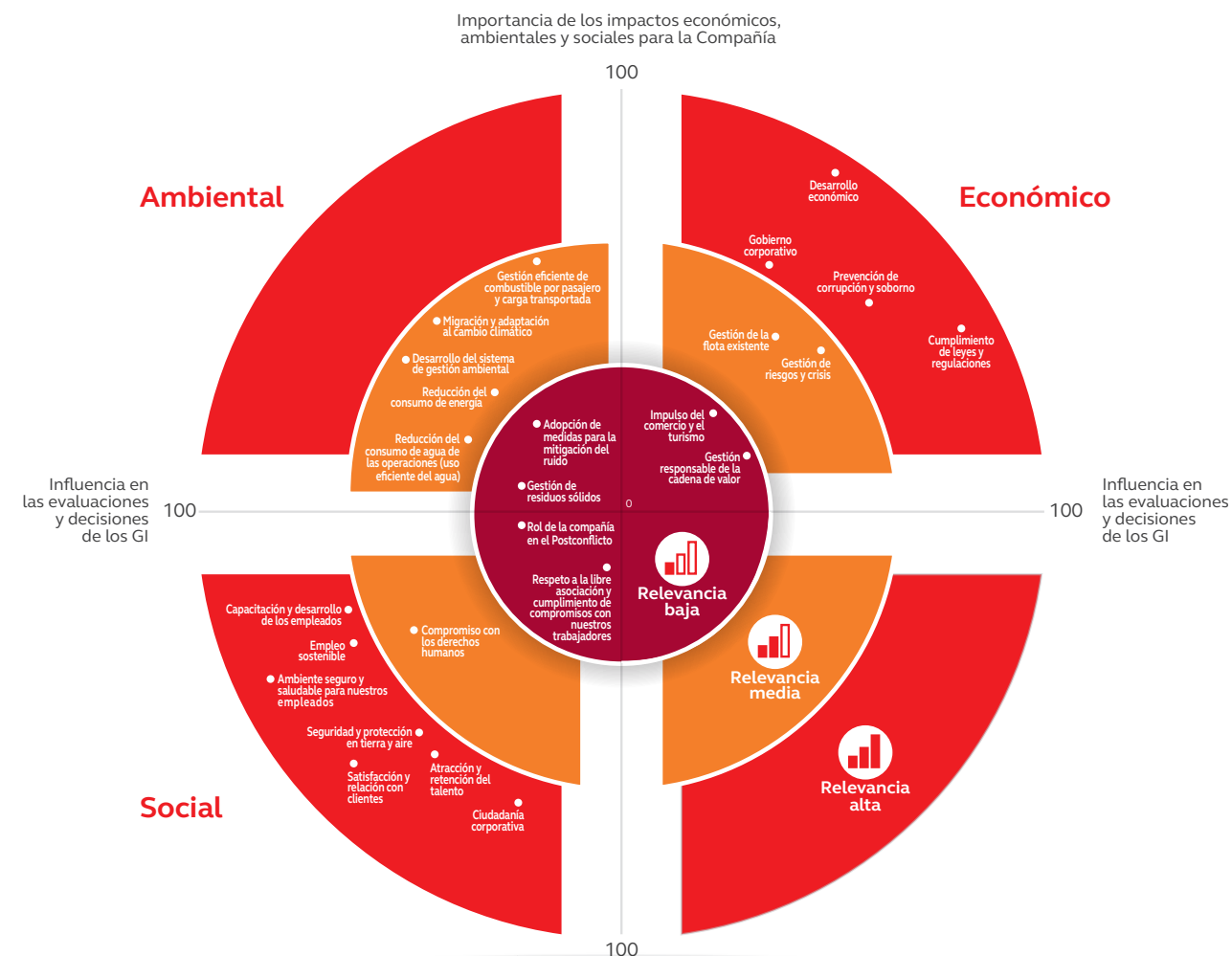
Priorización de los temas materiales

- Estos 25 aspectos relevantes fueron priorizados por nuestros grupos de interés internos a través de:
 - Encuestas a 67 representantes de nuestros grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, comunidades y ONGs.
 - 16 encuestas a los Vicepresidentes y Directores de Avianca.
- Como resultado de esta priorización, se identificaron 10 aspectos materiales.

Validación

- Validamos los 10 asuntos materiales priorizados en las encuestas con directivos de la Compañía, la Vicepresidencia de Relaciones Estratégicas y la Dirección de Ciudadanía Corporativa. Para efectos del reporte incluimos 3 asuntos ambientales relevantes para la Compañía.

Matriz de materialidad



Para el contenido de este informe, tomamos en cuenta los temas de relevancia alta para los grupos de interés y la Compañía:

- **Cumplimiento de leyes y regulaciones**
- Capitulo: Vivimos una cultura de seguridad, riesgos y cumplimiento.
- **Desempeño económico**
- Capitulo: Valor generado a nuestros grupos de interés.
- **Gobierno Corporativo**
- Capitulo: Gobierno Corporativo.
- **Capacitación y desarrollo de los empleados**
- Capitulo: Gestión responsable con nuestros empleados.
- **Empleo sostenible**
- Capitulo: Gestión responsable con nuestros empleados.
- **Ambiente seguro y saludable para nuestros empleados**
- Capitulo: Comprometidos con la salud y seguridad de nuestra gente.
- **Seguridad y protección en tierra y aire**
- Capitulo: Seguridad y protección en tierra y aire.
- **Atracción y retención de talento**
- Capitulo: Gestión responsable con nuestros empleados.
- **Satisfacción y relación con clientes**
- Capitulo: Nuestro cliente, principio y fin de nuestra estrategia de servicio.
- **Ciudadanía corporativa**
- Capitulo: Ciudadano Avianca somos todos.
- **Desarrollo del sistema de gestión ambiental**
- Capitulo: Conectados con el medio ambiente.
- **Mitigación y adaptación al cambio climático**
- Capitulo: Conectados con el medio ambiente.
- **Ecoeficiencia**
- Capitulo: Conectados con el medio ambiente.

Modelo de relacionamiento con grupos de interés

GRI 102-40; 102-42; 102-43; 102-21; 102-44

En Avianca entendemos que relacionarnos estratégicamente con cada uno de los grupos de interés que hacen parte de nuestra cadena de valor es fundamental. La construcción de relaciones de mutua colaboración, a largo plazo se logra alineando las expectativas de nuestros grupos de interés con nuestros objetivos estratégicos.

Nuestros clientes, los medios de comunicación, los gobiernos, las autoridades y en general las organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil con las que interactuamos son nuestra razón de ser y nos permiten cumplir nuestro propósito.



Avianca debe ser un agente de transformación positiva para los países donde opera, liderando propuestas de valor que aporten al desarrollo económico, social y ambiental en cada país.

En Avianca contamos con la Vicepresidencia Senior de Relaciones Estratégicas, como estructura fundamental para relacionarnos con nuestros grupos de interés, integrando la tecnología, el conocimiento y la calidad humana, orientados al cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos. Con el propósito de seguir avanzando en

el fortalecimiento de nuestras capacidades de relación, en el 2017 construimos una matriz de relacionamiento, para entender el qué, el quien y el cómo de este proceso con cada uno de nuestros grupos de interés en los países donde operamos. Gobiernos, medios, ONGs y gremios hicieron parte de esta primera fase.

Estudio de reputación

Durante el año 2017 se llevó a cabo un Estudio de Reputación con el objetivo de conocer la percepción de diversos grupos de interés (gobierno, medios de comunicación, asociaciones, ONGs, sindicatos y empleados) sobre el comportamiento corporativo de

Avianca, en función de 7 dimensiones: Lugar de Trabajo, Innovación, Liderazgo, Desempeño, Servicio, Ciudadanía y Gobernabilidad. Como resultado de este estudio se identificó que los grupos de interés tienen una perspectiva positiva de Avianca con un índice de reputación de 8 sobre 10.



Nuestros canales de relacionamiento

Grupo de interés	Subgrupo	Mecanismos de relacionamiento (Canales de comunicación)	Temas relevantes
Clientes	* Clientes empresariales * Clientes Turismo	* Encuesta NPS (Net promoter Score) (trimestral) * Sitio Web (permanente) * Correo electrónico (eventual) * Redes sociales (permanente) * Call center (permanente) * Puntos de venta y aeropuertos (permanente) * App Avianca (permanente)	* Calidad del servicio * Estado de vuelos * Modificaciones al itinerario * Prestación de servicios adicionales * Venta de tiquetes * Reembolsos * Gestión de quejas
Accionistas	* Inversores institucionales * Accionistas de referencia * Accionistas minoritarios * Obligacionistas/ Bonistas * Titulares de preferentes * Analistas de mercado	* Correo electrónico (eventual) * Conferencia trimestral de inversionistas * Informe Anual * Informe 20F * Asamblea de accionistas (anual) * Sitio web (permanente) * Punto de contacto: Oficina de relación con el inversionista (según aplique)	* Rentabilidad de sus inversiones * Mantenimiento de altos estándares de gobierno corporativo (transparencia) * Resultados financieros trimestrales * Resultados operacionales mensuales
Empleados	* Directos * Estudiantes en práctica * Terceros	* Intranet, carteleras digitales (pantallas), correo electrónico (permanente) * Línea ética (permanente) * Grupos de WhatsApp y páginas en Facebook para áreas operativas * Página web oficial interna para pilotos y tripulantes de cabina (permanente)	* Oportunidades de crecimiento y desarrollo * Actividades de bienestar * Cambios organizacionales y de estructura * Transformación hacia una cultura digital
Proveedores y contratistas	* Combustible * Componentes aeronáuticos * Experiencia al cliente * Administrativo * Tecnología de la información * Servicios aeroportuarios * Renta de aeronaves	* Página web Avianca (permanente)	* Acuerdos de suministro * Condiciones de pago y capacidad crediticia
Comunidades		* Jornadas de diálogo * Correo electrónico de la Dirección de Ciudadanía Corporativa (permanente)	* Programas sociales de Avianca * Estrategia de Ciudadanía Corporativa
Reguladores	* Organismos reguladores internacionales * Reguladores sectoriales * Reguladores de los mercados * Administración nacional y/o supranacional * Administración local	* Informe Anual * Página web Avianca (permanente) * Reportes periódicos * Página Superintendencia Financiera	* Cumplimiento de la norma * Solicitud de información periódica financiera, fiscal y de sostenibilidad
Tercer sector	* ONGs Aliadas	* Ejercicios de relacionamiento con ONGs * Correo electrónico de la Dirección de Ciudadanía Corporativa (permanente)	* Relacionamiento estratégico * Programas sociales de Avianca * Estrategia de Ciudadanía Corporativa

Nuestra presencia en medios

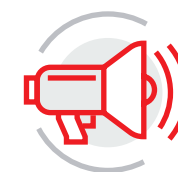
En 2017, Avianca registró una importante presencia en medios tradicionales en América Latina, consolidando su posición como una de las aerolíneas líderes en la región. Se publicaron 117 mensajes corporativos, se realizaron 7 ruedas de prensa y 2 encuentros con periodistas. Gracias a la divulgación efectiva de noticias y hechos relevantes para la opinión pública, Avianca logró difundir 28.000 publicaciones en medios de comunicación de Colombia y las regiones donde Avianca opera. Se destacan más de 80 columnas de opinión y editoriales en medios colombianos, la mayoría publicadas durante el cese ilegal de actividades de ACDAC.

Taller de periodistas

Avianca en su constante labor educativa a los periodistas, realizó talleres de capacitación que buscan acercarlos a la realidad del sector aéreo y su entorno. A través de charlas ilustrativas, los periodistas conocieron cómo vuela una aeronave, por qué es seguro volar y cómo se prepara una aerolínea para la salida de un vuelo, así como del proceso jurídico que se llevó a cabo durante el cese ilegal de actividades por parte de los pilotos de ACDAC.

Nuestras redes sociales:

En el 2017 garantizamos un manejo efectivo de las redes sociales de Avianca, interactuando de manera positiva y constante con nuestros principales grupos de interés: agremiaciones, entidades de gobierno, medios de comunicación, empleados, comunidades digitales y usuarios en general estuvieron conectados con nuestros contenidos, reflejado en un alcance significativo en los principales hitos informativos y de servicio de la Compañía.



General 2017

Interacciones 18.216.648
Alcance 155.923.946
Engagement 11,60%

Visita del Papa Francisco

Interacciones 398.110
Alcance 17.100.185
Engagement 2,30%

Cese ilegal de actividades

Interacciones 587.328
Alcance 49.564.351
Engagement 1,18%

Venezuela

Interacciones 125.315
Alcance 11.335.893
Engagement 1,10%

El vuelo 2020 cumplió su itinerario en el 2017



Reconocimientos



Fuimos la aerolínea oficial del Papa Francisco en Colombia

#ViajeDeEsperanza

Premio Airbus al Mejor Rendimiento Operativo de aeronaves A320 en América

Incorporación de nuestras primeras aeronaves NEO y dos Boeing 787

#AlasPorElPlaneta

Premio Skytrax como mejor aerolínea en Suramérica



HECHOS memorables 2017



Reconocimientos



Reconocimiento Tripadvisor: mejor aerolínea en Latinoamérica

Tercer operador mundial con mejor confiabilidad técnica en la flota Boeing 787

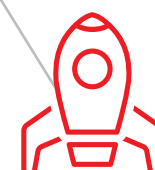
Reconocimiento Effie: efectividad en comunicaciones

Smarties: reconocimiento a la *mobile app* de Avianca
#AviancaOnMessenger



Quinto lugar en Colombia en la Encuesta La Carrera de los Sueños de los Jóvenes 2017 y el primer lugar en El Salvador

Reconocimiento de agencias federales en Estados Unidos a Avianca¹



Lanzamientos

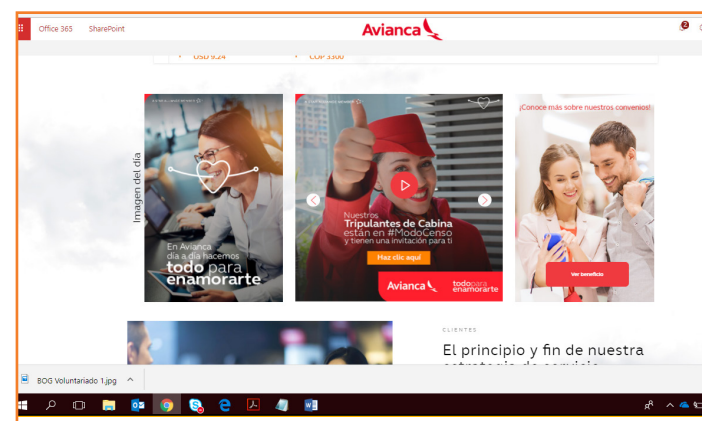
Lanzamiento de nuestra estrategia Ciudadano Avianca

#CiudadanoAvianca

Implementación de *Home office*

Lanzamiento de la intranet corporativa logrando 1.633 visitas promedio por día

Implementación de Office 365 en toda la Compañía



¹ Conoce más sobre nuestra gestión en el capítulo Vivimos una cultura de seguridad, riesgos y cumplimiento



3

SALUD
Y BIENESTAR

3.4 Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar.

3.8 Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.

4

EDUCACIÓN
DE CALIDAD

4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

13

ACCIÓN
POR EL CLIMA

13.3 Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana

17

ALIANZAS PARA
LOGRAR
LOS OBJETIVOS

17.16 Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo.

Ciudadano Avianca somos todos

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

“Con el mejor talento humano y la mejor tecnología, en nuestro Vuelo 2020 seremos reconocidos como un excelente ciudadano corporativo, conectando a nuestros grupos de interés con las mejores alternativas de generación de valor social, ambiental y de ayuda humanitaria para nuestra América Latina, dejando huella, siendo el Ciudadano Avianca”.

Para nosotros, el ser humano es el centro de todo lo que hacemos. Ese ser humano son nuestros clientes, nuestros empleados, los medios de comunicación, los Gobiernos, las autoridades, las organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil, en fin, todos los grupos de interés con quienes interactuamos.

Somos conscientes que las empresas afectamos positiva o negativamente la vida de las personas. Por esta razón, como ciudadanos corporativos, debemos observar una conducta de excelencia con el ser humano. Nuestro propósito fundamental es aportar desde nuestra gestión, a la construcción de un mejor ciudadano latinoamericano. La consecuencia de hacerlo bien, para nuestra organización y para nuestros grupos de interés, es la generación sostenible de valor económico, social y ambiental.

Por esto, además de nuestro Vuelo 2020, alineamos nuestro propósito con la declaración de las Empresas Multinacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de 1976, la cual hace referencia a la necesidad que la conducta de las corporaciones frente a la sociedad sea la de un excelente ciudadano.

Finalizando el año 2016, creamos la Dirección de Ciudadanía Corporativa con el propósito de desarrollar la estrategia de Ciudadanía Corporativa, alineada a nuestro Vuelo 2020. En este viaje que hemos emprendido, no sólo buscamos conectar y construir lazos con nuestros grupos de interés, sino también mejorar nuestras prácticas internas por medio de la participación en las más importantes iniciativas a nivel internacional, las cuales nos guían en la construcción de nuevos retos y nos impulsan a re-pensarnos cada día para ser excelentes ciudadanos corporativos.



¿Qué es ser un Ciudadano Avianca?

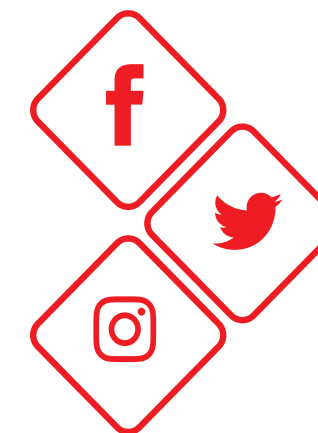
Yo dejo huella, yo soy un Ciudadano Avianca, ¿y tú?



Hechos destacados en 2017

- Creamos el Comité Social con el propósito de mantener el diálogo con las Organizaciones de la Sociedad Civil y las iniciativas y escenarios de Ciudadanía Corporativa más importantes en cada una de las regiones donde operamos. Contamos con la participación de las bases: Colombia, El Salvador, Perú y Ecuador.
- Adherimos a la iniciativa Pacto Global de las Naciones Unidas.
- Apoyamos la agenda de trabajo decente y empleos verdes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Nos comprometimos a reportar los impactos positivos que nuestra gestión pueda generar en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS).
- Suscribimos un convenio con Unicef para apoyar los programas de educación en América Latina permitiendo a nuestros clientes invertir en ellos.
- Realizamos la primera compra de bonos de carbono neutral que compensan las emisiones por consumo de combustible en las operaciones en Colombia, transformándolas en inversión social y ambiental de alto impacto en proyectos latinoamericanos.
- Estamos comprometidos con el *Carbon Disclosure Project* (CDP) en estrategias de carbono neutral y compras sostenibles e inclusivas.
- Sembramos 32.200 árboles en 10 jornadas en diferentes destinos de Avianca.
- Realizamos 4 ejercicios de diálogo con el Tercer Sector en Colombia, El Salvador, Perú y Ecuador.

Indicador propio: Vinculación y participación en escenarios fundamentales de Ciudadanía Corporativa.



#CiudadanoAvianca en redes sociales

Alcance total 1.624.260

Interacciones 13.192

Principales foros y escenarios:

Foro	Premios	Congreso	Foro	Evento	Foro
• Primer foro de Sostenibilidad de Asobancaria.	• Premios Latinoamérica Verde 2017.	• Séptimo Congreso de Responsabilidad Social de Fenalco Solidario.	• Foro de Aeronáutica Sostenible.	• Evento de Inversión Responsable y Sostenible - Lanzamiento DJSI MILA.	• Foro Sostenibilidad y ODS Banco de Alimentos.

Otras actividades:

- Participamos en el Comité Social de OPAIN y la Aeronáutica Civil.
- Realizamos talleres Ciudadano Avianca en nuestras bases de Bogotá y El Salvador, junto con el equipo de Talento Humano, para alinear nuestra cultura, valores y competencias al perfil del Ciudadano Avianca.
- Recibimos en nuestro Centro de Excelencia Operacional (CEO) la visita de 15 empresarios.
- Compartimos con 19 representantes de juntas de acción comunal aledañas al aeropuerto El Dorado y los invitamos a conocer las instalaciones de nuestro CEO. Tuvimos un espacio de construcción en torno a nuestra estrategia Ciudadano Avianca.

Gestionamos nuestros pilares estratégicos:



Conectamos valor ambiental, a través de nuestra gestión ambiental responsable, alianzas y conexión con productos e iniciativas certificadas de valor ambiental.



Siembratón: junto a nuestro aliado estratégico, la Fundación +Verde +Vida, avanzamos en el propósito de sembrar más de un millón de árboles en nuestros destinos en América Latina. Llevamos a cabo la iniciativa con integrantes del equipo Avianca, proveedores y comunidades, junto a familiares y amigos que participaron de las jornadas desarrolladas en Sabaneta, Cúcuta, Bucaramanga, Santa Marta, Barranquilla, Manizales, Cali, Cartagena y Armenia.

En 2018 seguiremos en nuestro propósito de sembrar más de un millón de árboles en nuestros destinos de América Latina. De esta forma, fortalecemos nuestro compromiso para cuidar el planeta, entendiendo que no somos los únicos que vivimos en él.



Adquirimos el primer portafolio de proyectos carbono neutral certificados en Colombia y América Latina, compensando así los efectos de más de 1 millón de toneladas de carbono. Conoce más sobre nuestra gestión en el capítulo “Conectados con el medio ambiente”

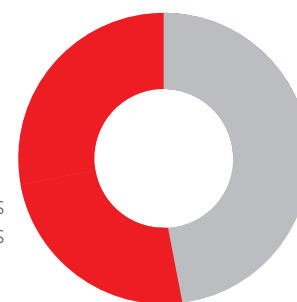


Conectamos Valor Social, a través de nuestra conducta corporativa, nuestros programas, alianzas y los mejores productos de construcción de valor social de la región.

Banco de millas: conectamos a los niños más vulnerables de América Latina con tratamientos médicos y cirugías especializadas. Las millas invertidas, tanto por Avianca como por los socios LifeMiles, son utilizadas para trasladar ida y regreso a niños de escasos recursos, que requieran viajar para recibir asistencia médica especializada, provenientes de las ciudades, destinos y rutas operadas por Avianca.



Millas recaudadas 2017



54%
Millas donadas por los socios

46%
Millas 2017 otorgadas Avianca



Durante el año 2017 otorgamos 250 cupos, transportando a los niños y sus familias a través de la redención de 6 millones de millas.

Número de millas donadas por socios	Número de millas otorgadas por Avianca	Número de millas redimidas ¹
2'913.092	2'485.484	6'334.000

Valorización aproximada de tiquetes
209.000 USD

Niños por américa: Este programa brinda a los niños y niñas (menores de edad), en condiciones económicas que les impiden acceder a un tiquete, la posibilidad de ser parte de una experiencia única de vuelo con la aerolínea, con la oportunidad de conocer uno de nuestros destinos Avianca.

Este programa considera niños y niñas 1) con enfermedades crónicas 2) que se han destacado por su rendimiento académico.

Si quieres conocer alguno de estos casos visita Avianca en Revista:



Alina Santander:
https://www.aviancaenrevista.com/revista/avianca_cumple_sueno_alina/



Dana Valentina:
<https://www.aviancaenrevista.com/revista/ciudadano-av-ballet/>

En 2017 otorgamos 40 tiquetes para los niños y sus acompañantes, los cuales representan un valor económico aproximado de 11.200 USD².

¹ El cálculo se realiza con base en el valor comercial por bloque de 1.000 millas. A las millas donadas por socios y otorgadas por Avianca. Se suman remanentes de millas de años anteriores.
² Tiquetes sujetos a disponibilidad de cupo.

Gestionamos nuestros pilares estratégicos:



Conectamos a nuestros grupos de interés a través de nuestro voluntariado, nuestras alianzas y del programa Avianca Solidaria con las opciones más transparentes y efectivas de apoyo a las comunidades que han sufrido un desastre natural o una emergencia social.



Alianzas Estratégicas: contamos con vínculos con instituciones líderes en proyectos de alto valor social orientados al mejoramiento de la calidad de vida y construcción de ciudadanía en comunidades de influencia de los destinos que servimos.

Durante 2017, llevamos a cabo 4 ejercicios de relacionamiento entre la Dirección de Ciudadanía Corporativa y las Organizaciones de la Sociedad Civil de Centro América (El Salvador) y Sur América (Colombia, Ecuador y Perú).



Somos la primera aerolínea aliada de UNICEF para la región Latinoamericana y la primera en ofrecer a sus clientes la opción de invertir en los programas de educación en niños, niñas y adolescentes de Unicef en Latinoamérica.

El desarrollo consiste en un motor de donación que Amadeus facilitó a UNICEF llamado "Click for Change" el cual permitirá realizar donaciones en dinero en el proceso de compra de viajes en línea. El recaudo de estos fondos, beneficiará directamente el programa de Educación Regional de UNICEF en América Latina. ¡¡Este es un compromiso que asumimos con los niños, niñas y adolescentes en Latinoamérica!!

Hubs				
Organizaciones	27	10	7	8
Fechas	21 Jul	11 Ago	24 Ago	25 Ago
Foco	<ul style="list-style-type: none"> Niñez, educación y salud Voluntariado con comunidades Innovación aplicada a solución de problemas sociales Mejores prácticas empresariales en desarrollo sostenible Atención de Emergencias 			

Voluntariado Corporativo: Donación de tiempo, conocimientos, especie o dinero, por parte de nuestros empleados voluntarios. Estas acciones de voluntariado se dirigen a las Fundaciones y Organizaciones que hacen parte de nuestro portafolio de socios estratégicos y cumplen con los lineamientos establecidos por la Dirección de Ciudadanía Corporativa.



Llevamos a cabo actividades de voluntariado navideño en 4 bases en América Latina

Ciudades	# Voluntarios	Fundación Beneficiada	# Regalos recolectados	Actividades desarrolladas	Lugar de la actividad
Quito	25	Aldeas Infantiles SOS con 25 niños	66	Entregamos mochilas de material reciclado. El voluntariado se llevó a cabo junto con algunos de los jugadores de la Liga Deportiva Universitaria de Quito (LDUQ).	Estadio Rodrigo Paz Delgado de la ciudad de Quito
El Salvador	22	Hogar San Vicente de Paul, beneficiario de la ONG Glasswing con 100 niños	165	Contaron con la presencia de 3 tripulantes de cabina, quienes pasaron por cada grupo contando lo que hace una tripulante y entregando kit gefes (gorro de tripulante o de piloto).	Hogar San Vicente de Paul
Lima	23	ANIQUEM (Asociación de Ayuda al niño Quemado) con 50 niños	-	Realizamos donaciones de primera necesidad como una silla de ruedas, una mesa de futbolito. Dos voluntarios del Área de Seguridad Operacional y Ventas donaron su tiempo como Clowns.	ANIQUEM (Asociación de Ayuda al niño Quemado)
Bogotá	36	Casa Indígena de la Candelaria con 100 niños	280	Los niños de la entidad junto con los voluntarios de Avianca y de la Cruz Roja Colombiana, compartieron un momento de alegría y unión.	Casa Indígena de la Candelaria

Avianca Solidaria: Traslados de ayudas humanitarias a damnificados por catástrofes naturales que suceden en las rutas donde Avianca opera. (i) traslados de personas: personal médico, rescatistas, voluntarios y damnificados (ii) traslados de carga: enseres, medicamentos, elementos de primera necesidad y alimentos no perecederos.

Durante 2017, nos unimos a las redes de apoyo a través del programa Avianca Solidaria, para atender las emergencias que se presentaron en nuestras zonas de influencia en:

Mocoa: En alianza con la Cruz Roja Colombiana y con el apoyo de la Aeronáutica Civil, Satena, la Fundación Éxito, la Asociación de Bancos de Alimentos y equipos de voluntarios de Colombia y otros países, logramos movilizar 5.200 kgs de carga incluyendo mercados, botellas de agua, bolsas de leche, sillas de ruedas, diversos alimentos de primera necesidad y equipos de rescate. Dos vuelos chárteres llegaron a Puerto Asís transportando cerca de 105 personas (en dos trayectos) entre integrantes de la Cruz Roja Colombiana, personas damnificadas y dos caninos de búsqueda.

Perú: En coordinación con la Fuerza Aérea del Perú, trasladamos a más de 540 personas en tres vuelos de ayuda humanitaria a Piura y Trujillo (ida y vuelta). Apoyamos al Estado Peruano y a diversas entidades benéficas en el envío - libre de costo - de donaciones hasta Trujillo y Piura. De esta manera, logramos transportar cerca de 42 toneladas de carga, destinada a las comunidades afectadas.

Otras ayudas humanitarias:

- Luego de la emergencia ocasionada por el Huracán María en Puerto Rico surgieron múltiples necesidades, entre ellas, el agua potable. Para garantizar este abastecimiento, el Laboratorio PYAM con sede en Argentina, suministró 11 millones de pastillas potabilizadoras (tabletas de cloro), con un peso de 3.150 kg que fueron trasladadas por Avianca.
- Se transportaron 1,5 toneladas en carga para donación a la Cruz Roja Colombiana en nuestra nueva aeronave NEO A321.



Run Tour

Desde hace 5 años, hemos realizado el Run Tour, una carrera que tiene como propósito brindar bienestar y una segunda oportunidad de vida a los niños de la Fundación Cardioinfantil. Gracias a la contribución de nuestros atletas, patrocinadores y comunidad, durante los últimos 5 años hemos entregado 899 millones de pesos que han sido destinados a la dotación de la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatal y construcción y adecuación de la nueva Unidad de Cuidados Intensivos Cardiovascular Pediátrica de la Fundación.

Este encuentro que nos reúne una vez al año, contribuye con la salud de miles de niños de nuestra región, que son atendidos de manera gratuita en la Fundación Cardioinfantil por medio de su programa social “Regale una Vida”.



Impacto del cese ilegal de actividades y plan de contingencia

En Avianca buscamos fortalecer nuestros canales y espacios de diálogo social en el marco del respeto y de las mejores prácticas de relación, fortaleciendo nuestros programas de inversión social, ambiental y de ayuda humanitaria. Todo esto con un sólo propósito “Ser y ayudar a construir un mejor Ciudadano Latinoamericano, el Ciudadano Avianca”.

Durante el cese de actividades contamos con el apoyo del equipo de voluntarios y funcionarios de la Cruz Roja Colombiana, el cual tuvo como objetivo, liderar la ejecución e implementación efectiva de actividades de Apoyo Psicosocial (APS) y primeros auxilios básicos para nuestros clientes y funcionarios que se encontraban en el Aeropuerto Internacional el Dorado.

Durante este periodo, nos vimos en la necesidad de suspender la entrega de tiquetes clase N², en el marco de nuestros programas sociales: Banco de Millas, Niños por América y Avianca Solidaria. A pesar de esta situación, logramos transportar 4 niños de la Fundación Cardioinfantil que requerían ser trasladados con urgencia a diferentes destinos para tratamientos o cirugías especializadas.

Agradecemos a todo el equipo Avianca por su compromiso, porque durante la coyuntura demostramos que somos parte de una sola familia. Porque juntos dejamos huella. La huella de un Ciudadano Avianca.

Nuestros retos 2018

- Gestión de nuestras brechas de Sostenibilidad de acuerdo con la calificación del Dow Jones Sustainability Index (DJSI).
- Construcción de la Política de Ciudadanía Corporativa, incluyendo lineamientos en Derechos Humanos, sostenibilidad, programas sociales, estrategia ambiental y plataformas de inversión social y ambiental para nuestros clientes.
- Implementación del Comité de Sostenibilidad, y puesta en marcha de las plataformas de inversión social y ambiental para nuestros clientes.
- Desarrollo e implementación de la plataforma de diálogo social multistakeholder (Diálogos Ciudadano Avianca).
- Posicionamiento de la agenda de Ciudadanía Corporativa de Avianca frente a nuestros grupos de interés en nuestras regiones de operación.
- Fortalecimiento de nuestra relación con el Tercer Sector.
- Implementación de una campaña y Jornadas de prevención contra la trata de personas en conjunto con la UNODC (*United Nations Office on Drugs and Crime*) y las autoridades locales en nuestra región.

Reconocimientos año 2017

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM

- Fuimos incluidos, en el primer año de participación, en el Índice Bursátil de Sostenibilidad Dow Jones Sustainability Index (DJSI), versión Mercado Integrado Latinoamericano (MILA) Pacific Alliance 2017.



- La Fundación “Amigos de la Donación de Órganos y Tejidos”, reconocieron a Avianca por ser la aerolínea que más órganos ha transportado permitiendo salvar cientos de vidas, logrando el transporte por vía aérea de más de 30 órganos entre las diferentes regionales durante el año 2017 en Colombia.





3.5 Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol.

3.8 Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.



16.4 De aquí a 2030, reducir significativamente las corrientes financieras y de armas ilícitas, fortalecer la recuperación y devolución de los activos robados y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada.

16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.

16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuenta.

Vivimos una cultura de seguridad, ética, gestión de riesgos y cumplimiento

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

“Para alcanzar la verdadera seguridad, participamos activamente asumiendo la responsabilidad de los procesos y levantando la mano para informar cualquier riesgo”.

En nuestro Plan de Vuelo 2020 buscamos conectar a Latinoamérica con el mundo, dando siempre más. Desde su lanzamiento en 2016, hemos dado importantes pasos en los frentes de seguridad, riesgos y cumplimiento aportando a nuestro propósito de ser reconocidos como la aerolínea latinoamericana preferida por todos los viajeros del mundo.

Uno de nuestros pasos ha sido el avance en la implementación de nuestro Sistema Integral de Gestión de Riesgos que articula la gestión de seguridad integral, riesgos, ética y cumplimiento como un componente primordial para nuestra gestión. Se fundamenta en nuestros valores y principios y se desarrolla mediante políticas, normas, procedimientos, acciones, comportamientos y el cumplimiento de la regulación.

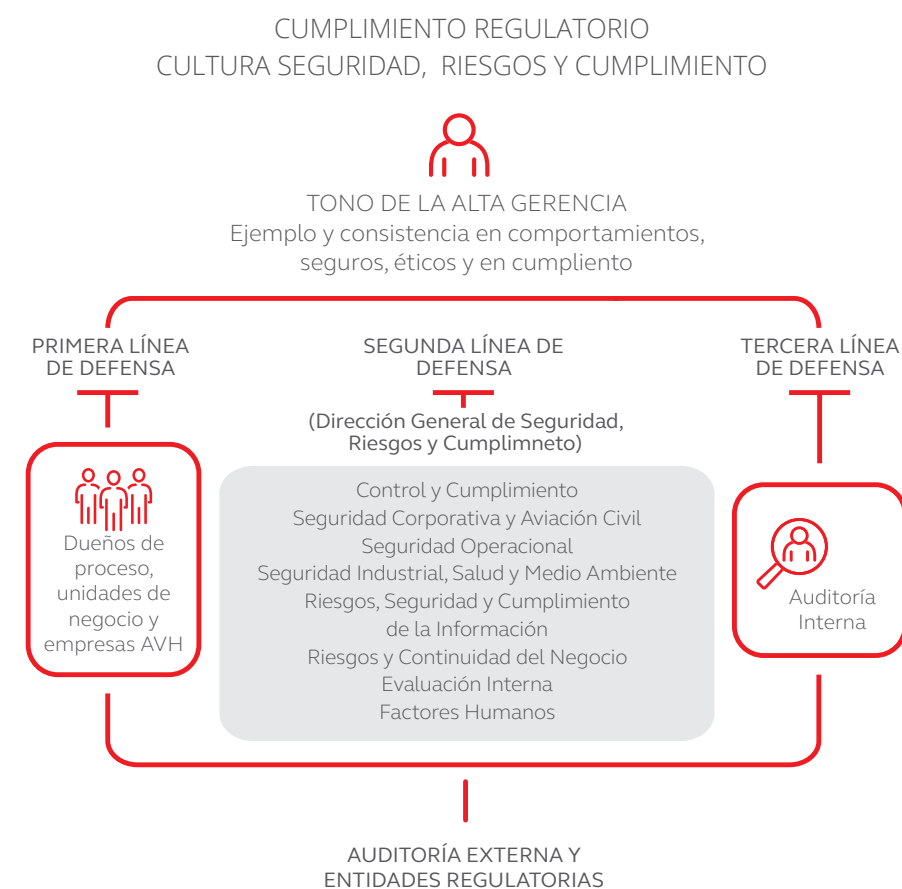
El Sistema Integral de Gestión de Riesgos está encaminado a mantener una operación segura y en cumplimiento, asegurando que los riesgos a los cuales nos vemos expuestos por el desarrollo de nuestras actividades estén

contemplados en nuestra estrategia y así gestionarlos desde cada una de nuestras áreas.

GRI 102-10 En 2017, se definió convertir la Vicepresidencia Senior de Seguridad, Ética y Cumplimiento en la Dirección General de Seguridad Integral, Riesgos y Cumplimiento, cuya misión es liderar, desarrollar y mantener la estrategia de gestión de seguridad integral, riesgos, ética y cumplimiento. Está compuesta por:

- Dirección de Evaluación Interna.
- Dirección de Seguridad Operacional.
- Dirección de Control y Cumplimiento.
- Dirección de Seguridad Corporativa y de la Aviación Civil.
- Dirección de Seguridad Industrial, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente.
- Dirección de Riesgos y Cumplimiento de Seguridad de la Información.
- Gerencia de Gestión de Riesgos Corporativos y Continuidad del Negocio.

Nuestra estrategia se basa en el modelo de tres líneas de defensa para fortalecer la administración de riesgos y controles, alineando los roles y las responsabilidades:



La primera línea de defensa está conformada por los líderes de los procesos, quienes son responsables de garantizar que los procesos organizacionales definidos para ejecutar las actividades de la Compañía sean seguros, estén en cumplimiento con requerimientos regulatorios y de industria, y los riesgos que afectan al proceso estén identificados, gestionados y monitoreados.

La segunda línea, compuesta por la Dirección General de Seguridad Integral, Riesgos y Cumplimiento, es independiente de la primera línea y mantiene reporte directo con el CEO de la Compañía. Esta está encargada de establecer el modelo de gestión de riesgos en la Compañía, monitorear el diseño y creación de controles de la primera línea, el cumplimiento organizacional y asesora la administración de riesgos.

La tercera línea verifica de manera independiente a la administración la efectividad de controles y de la gestión de riesgos a través del área de Auditoría Interna de la Compañía.

En 2017, la Junta Directiva adoptó la nueva Política del Sistema Integral de Gestión de Riesgos, la cual busca definir los lineamientos y el marco de actuación para la gestión de los diferentes riesgos a los que estamos expuestos, a través de la implementación del Sistema de Gestión Integral de Riesgo. También adoptamos la nueva Política para la Gestión de los Conflictos de Interés de los Administradores de la Compañía y sus Directivos y mantuvimos vigentes las siguientes políticas:

- Código de ética y normas de conducta de los Negocios.
- Política del Sistema Integral de Prevención y Control del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo (SIPLAFT).
- Política Anticorrupción.
- Política de Seguridad Integral.
- Política General de Seguridad de la Información.
- Política de Gestión Ambiental.
- Políticas de Privacidad.

*Políticas de Privacidad



Comprometidos con la seguridad integral

Como parte del Sistema Integrado de Gestión, en AVH hemos definido el concepto de Seguridad Integral, el cual busca establecer un concepto de gestión unificada de las diferentes seguridades que existen en la Compañía, con el fin de facilitar el enfoque y gestión de las deficiencias existentes de seguridad por parte de los dueños de procesos bajo una misma metodología estándar. Las Seguridades que lo componen se muestran a continuación:

- 1 Seguridad Operacional:**
Se enfoca en la gestión de riesgos que pueden generar incidentes y/o accidentes operacionales en la Compañía.



- 2 Seguridad de Aviación y Corporativa:** Se enfoca en la gestión de riesgos que pueden generar actos de interferencia ilícita (secuestros y transporte de estupefacientes), hurtos de activos de la Compañía y de los clientes.

- 3 Seguridad Industrial:**
Se enfoca en la gestión de riesgos que pueden generar heridas y enfermedades al personal de la Compañía y sus clientes generados por la ejecución de las actividades que ejecutan en la Compañía.



- 4 Seguridad de la Información:**
Se enfoca en la gestión de riesgos que pueden generar pérdidas o mal uso de la información de la Compañía y sus clientes.

Comprometidos con la protección de datos personales, contribuimos a mantener actualizado el Sistema Integral de Gestión de Datos Personales (SIGDP). Dentro de nuestro sistema, contamos con políticas de privacidad para nuestros grupos de interés.

- Política de Privacidad De Viajeros, Clientes y Usuarios.
- Política de Privacidad de Accionistas e Inversionistas.
- Política de Privacidad de Proveedores.
- Política de Privacidad de los Procesos del Talento Humano.

Consulta en <https://www.avianca.com/co/es/politica-privacidad>

Un nuevo modelo para la gestión de riesgos

Nuestro Sistema de Gestión Integral de Riesgos se fundamenta en cuatro objetivos:

1. Facilitar el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos, procurando evitar o mitigar el impacto de aquellas situaciones que puedan llegar a dificultarlo.
2. Fortalecer la confianza de nuestros clientes y accionistas, siendo una Compañía preparada para gestionar riesgos.

3. El riesgo es inherente en cualquier negocio, por lo que es importante acompañar la toma de decisiones estratégicas y tácticas con un adecuado análisis y visión de riesgos, con el fin de responder efectiva y anticipadamente a cambios en el entorno.

4. Integrar en un único Sistema de Gestión Integral de Riesgos los diferentes marcos y metodologías de gestión de riesgos a las que debe dar cumplimiento la Compañía.

Nuestras políticas, procesos y procedimientos

El modelo se compone de nuevas políticas, procesos y procedimientos que se han diseñado con base en estándares internacionales como ISO 31000 y COSO¹, los cuales permiten hacer una adecuada identificación, análisis, tratamiento, monitoreo y agregación de los riesgos a nivel estratégico y operativo.

Marco de gestión de riesgos:



Marco desarrollado desde tres frentes:

La gestión de riesgos se desarrolla en 3 niveles dependiendo de su nivel de priorización y los 3 están interrelacionados con un enfoque top-down y bottom-up:

Riesgos corporativos: busca identificar, analizar, tratar, monitorear y agregar riesgos que no permitan el cumplimiento de las metas de Avianca Holdings S.A.

Riesgos a nivel de procesos: permite una administración de los riesgos dirigida hacia los procesos de la Compañía, en donde se identifican, valoran y tratan todos los diferentes tipos de riesgos, como seguridad operacional, seguridad corporativa, fraude, lavado de activos y financiación del terrorismo.

Riesgos en proyectos: junto con la Dirección de Proyectos Estratégicos se desarrolló la gestión de riesgos en los diferentes proyectos que gestionamos en nuestra Compañía.

El top 15 de riesgos corporativos se encuentran en las siguientes 8 categorías:

Riesgos de la Compañía:

1. Fuentes de financiación.
2. Cambios en las preferencias de los consumidores.
3. Relaciones laborales.

Riesgos del entorno:

1. Incidentes cibernéticos.
2. Cambios en el entorno político y en las variables macroeconómicas.
3. Cambios en la legislación y aumento en la regulación.

Riesgos relacionados con la industria aeronáutica:

1. Limitaciones en la infraestructura aeroportuaria de los Hubs.
2. Industria aérea altamente competitiva y mayores avances en innovación y nuevas tecnologías.

Ética y Cumplimiento

Con el objetivo de promover una cultura ética al interior de la Compañía, establecemos acciones de prevención, detección, monitoreo y remediación frente a conductas no éticas.

Contamos con un Comité de Ética, el cual garantiza el cumplimiento, adecuada interpretación y sanción de las conductas establecidas en el Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios y en las políticas vigentes de la Compañía. Además, contamos con el Programa de Ética y Cumplimiento que está construido conforme a los lineamientos establecidos por el Departamento de Justicia Americano en las United States Federal Sentencing Guidelines y alineado con el estándar internacional COSO.

Con el fin de contar con los más altos estándares de ética y cumplimiento, nos hemos adherido a diferentes iniciativas nacionales e internacionales como:

1. La Red Pacto Global que busca el cumplimiento de los objetivos de Desarrollo Sostenible: Derechos Humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.
2. Iniciativa Hacia la Integridad, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito UNODC, la cual fomenta la construcción entre los sectores público y privado, contra la corrupción.

Comité de Ética

El Comité de Ética realiza informes periódicos al Comité de Auditoría sobre las denuncias y consultas relacionadas con incumplimientos, actos ilícitos, fraudes y conflictos de interés. Las consultas y denuncias son recibidas a través de la línea ética, la cual se encuentra tercerizada y disponible 24 horas y 7 días a la semana en el siguiente link: <http://aviancaholdings.ethicspoint.com>

En el segundo semestre del 2017, implementamos el **Programa de Monitoreo del Cumplimiento (CMP por sus siglas en inglés)**, el cual se compone de dos programas: Programa de Evaluación Interna (IEP por sus siglas en inglés) y Programa de Cumplimiento Operacional (OCP por sus siglas en inglés). Y tiene por objetivo asegurar que la Organización cuente con procesos seguros y en cumplimiento.

IEP - Intervención en Diseño

Busca asegurar que los procesos organizacionales se diseñen bajo atributos de proceso (responsabilidad, autoridad, interfaces, procedimientos, controles, medición de desempeño y recursos) y estén documentados e implementados de acuerdo con regulaciones, mejores prácticas de la industria y con controles de riesgo adecuados antes de que estos sean ejecutados en la Compañía.

OCP - Intervención en Ejecución

Una vez los procesos son ejecutados en el día a día, OCP valida a través de la ejecución de auditorías programadas y no programadas, que la ejecución de los procesos, se realicen de acuerdo con la documentación desarrollada por la primera línea y validada por IEP.

Ley Sarbanes Oxley (SOX)

Desde el año 2013 cotizamos nuestras acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York, es por esto que adquirimos una serie de responsabilidades, entre ellas, el cumplimiento de la Ley SOX de 2002. Por esta razón, somos responsables de diseñar, implementar, mantener y evaluar el sistema de control interno sobre el reporte financiero.

SIPLAFT:

Creamos el Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo el cual busca prevenir que los procesos que desarrollamos, sean utilizados para lavar activos, financiar terrorismo o proliferar armas de destrucción masiva, para lo cual pusimos en marcha procedimientos de análisis de datos para la detección de operaciones sospechosas, transacciones en efectivo, operaciones múltiples de carga y señales de alerta en los procesos de transporte aéreo de pasajeros, carga y Courier.

Para fortalecer nuestro sistema, generamos el programa de conocimiento de terceros o "Know Your Customer" con el fin de realizar procesos exhaustivos de conocimiento de clientes, empleados, proveedores y personas expuestas pública o políticamente (PEPs), para fortalecer los controles internos y prevenir los riesgos asociados a estos delitos.

Cultura de seguridad, riesgos, ética y cumplimiento

Con el propósito de seguir consolidando una cultura de seguridad, riesgos y cumplimiento al interior de nuestra Compañía, hemos realizado campañas de comunicación, capacitaciones e-learning y presenciales a nuestros grupos de interés.

Indicador propio.

2017

Personal capacitado:

19.305

17.019

Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios

Política Anticorrupción

Implementamos capacitaciones en:

15.461

300

3.904

3.950

SIPLAFT

SOX

Seguridad de la Información

Protección de Datos Personales



Seguridad integral

- Optimización de la gestión frente a la causación de impuesto de carbono en Colombia de **USD 6 millones**.
- **Ningún caso de estupefacientes** llegando a destino.
- **Generamos el reporte unificado IRO** para temas de Safety, Sistema de Salud y Seguridad y Medio Ambiente y Security



Reconocimientos

- **Reconocimiento al apoyo** en las operaciones de Homeland Security Investigations en Colombia.
- **Reconocimiento al apoyo** constante en la relación bilateral de justicia penal del Departamento de Justicia de EE. UU. con Colombia
- **Reconocimiento al apoyo** en el programa de extradiciones de Colombia y los Estados Unidos.
- **Reconocimiento por el apoyo** continuo y asistencia en el fomento de las investigaciones de la DEA¹ en Colombia.



Cumplimiento

- **Incluimos los requisitos** de Seguridad, Riesgos y Cumplimiento en **117 contratos, 39 Request For Purchase (RFP's)** y **13 Request For Quotation (RFQ's)**.
- **Fortalecimos el Sistema de Prevención** de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SIPLAFT).



Riesgos

- **Diseñamos el nuevo Modelo de Gestión de Riesgos**, disminuyendo tiempo de dedicación de gerentes y líderes de áreas.
- Nueva **Política y Modelo de Gobierno** de gestión de Riesgos en Avianca Holdings y SBUs.
- **Iniciamos la implementación** del nuevo Modelo de Riesgos en 12 Vicepresidencias, 4 procesos, Deprisa y Avianca Cargo.
- **Cerramos** la operación en **Venezuela** y gestionamos la crisis política de **Honduras**.
- Desarrollamos el Plan de Choque de planes de contingencia tecnológica en **7 aplicaciones críticas** e iniciamos la primera fase del **Proyecto de Gestión de Continuidad del Negocio**.
- **Prevenimos fraudes por USD 2 millones**, producto de la gestión del reporte en la línea ética.

HECHOS memorables 2017



- **Lanzamos y posicionamos** el modelo de **tres líneas de defensa**.
- **Entrenamos a 19.000** empleados en el **Código de Ética** e incrementamos la cultura de reporte (recepción de consultas y denuncias por la línea ética) en 18%.

Indicador propio.

- **Redujimos en un 33%** las multas por Transportation Security Administration (TSA).



Impacto del cese ilegal de actividades y plan de contingencia

A pesar del traumatismo operacional generado por el cese ilegal de actividades, establecimos planes de contingencia de diferentes tipos (reducción de vuelos, ajustes de itinerarios y de programación de tripulaciones, contratación de wet leases con operadores europeos) con el fin de asegurar que se prestara un servicio de calidad, seguro y en cumplimiento con requerimientos regulatorios y de industria a nuestros viajeros. Para esto contamos con la ejecución de análisis de riesgos, monitoreos y auditorías por parte de la Segunda Línea de defensa para garantizar la operación.

Agradecemos a las áreas operacionales que, a pesar de la coyuntura y las problemáticas generadas por el cese ilegal, mantuvieron su apoyo a la Compañía dando siempre la milla extra.

Nuestros retos 2018

- Fortalecer los programas de monitoreo de gestión de riesgos desde la Segunda Línea de Defensa.
- Mantener el cumplimiento de la Ley SOX.
- Continuar la implementación de la estrategia para desarrollar la Cultura de Seguridad, Ética, Riesgos y Cumplimiento en AVH.
- Fortalecer el Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio de AVH.
- Fortalecer el Modelo de Gobierno de las Unidades de Negocio, para garantizar la alineación con el Sistema de Gestión de Riesgos de AVH.
- Continuar el monitoreo de los terceros (clientes y proveedores) de la Compañía.
- Continuar la implementación del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos.
- Establecer los dashboards que faciliten la visualización holística de riesgos en la Compañía.



Seguridad y protección en tierra y aire

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

En Avianca Holdings, el cliente es el centro de todo lo que hacemos. Por esto, nuestro compromiso y nuestra promesa de valor es brindar una experiencia de viaje segura y confortable. Para esto, aseguramos que los procesos y actividades que ejecutamos se realicen de acuerdo a las regulaciones y los estándares locales e internacionales, a través de los procedimientos operacionales establecidos en nuestro Sistema Integrado de Gestión de Riesgos.

Como parte de la Política de Seguridad Integral, promovemos el reporte de eventos operacionales y empoderamos a nuestro personal operativo, administrativo y gerencial para gestionar la seguridad en todos nuestros negocios. Identificamos constantemente los riesgos generados por el entorno dinámico en el cual operamos, entre los cuales destacamos:

- Riesgo de fatiga de la tripulación, el cual buscamos mitigar, evitando que nuestro personal exceda las horas de vuelo.

- Incumplimientos a los procedimientos.

El Sistema de Seguridad está diseñado para prevenir y mitigar riesgos para evitar que generen consecuencias en la operación. Esto promueve la sostenibilidad del negocio, garantizando un servicio excepcional con seguridad a nuestros clientes.

Mantenemos el compromiso en la optimización de los procesos de identificación, evaluación y mitigación de riesgos operacionales.



Nuestra flota también va al médico

Contamos con el centro aeronáutico más moderno de América Latina, reconocido por implementar procesos confiables, seguros, eficientes y con menores impactos ambientales. Las nuevas instalaciones están diseñadas para que nuestros empleados cuenten con las mejores condiciones de trabajo.

Con la puesta en marcha del MRO (Maintenance, Repair and Overhaul, por sus siglas en inglés), en Rionegro, Colombia, nos hemos consolidado como fuente de conocimiento técnico en la industria de la región.



El triage – Mantenimiento en línea

Cuando una de nuestras aeronaves llega a un aeropuerto es recibido por uno de nuestros técnicos de mantenimiento, quien de manera preventiva revisa los 'signos vitales' de la máquina y verifica que todos sus sistemas esenciales funcionen correctamente y así diagnosticar que está en óptimas condiciones para que inicie su siguiente vuelo.



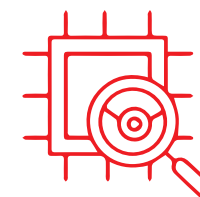
Control con el especialista – Mantenimiento 750 horas de vuelo

Una vez nuestras aeronaves completan **750** horas de vuelo, tienen una revisión de rutina con nuestro equipo técnico especialista que se encarga de hacer una inspección estructural y detallada. Esta revisión se asemeja al control que realiza un médico internista que envía a una persona una serie de exámenes para verificar su estado de salud.



Cirugía – Mantenimientos mayores

En intervalos no mayores a dos años, nuestras aeronaves pasan por un mantenimiento mayor en el MRO de Rionegro. Este procedimiento equivale a una cirugía en la que parte de sus sistemas son intervenidos: los motores son sometidos a una buroscopia (endoscopia), pasamos la aeronave por rayos X y hacemos un mantenimiento exhaustivo de cabina, entre otros procesos.



Los médicos de la aviación – Técnicos de mantenimiento

Entre técnicos, inspectores, supervisores e ingenieros, contamos con más de **3.000** expertos en diferentes especialidades. Antes de inspeccionar y reparar las aeronaves, cursan más de cuatro años de preparación académica y práctica para cuidar la salud de las aeronaves. Además, cada dos años realizan cursos de actualización por cada tipo de aeronave.



La salud

La salud de una aeronave se mide por su confiabilidad técnica. En nuestro caso, las aeronaves son saludables pues su confiabilidad es de **99.48%** cifra que supera los estándares de la industria.

MRO (Maintenance, Repair and Overhaul): Nuestros proyectos

Adecuaciones Físicas / Hangar 2

¿En qué consiste el proyecto?

Realizaremos la remodelación de las áreas de almacenes, zona operativa, hangar 2 y posiciones descubiertas (Golfo) en Bogotá para mantener la certificación de mantenimiento de aeronaves según los estándares de la FAA¹.



Dentro de las tareas que vamos a efectuar se contemplan los siguientes temas:



Inversión

USD 1.12 Millones

El dato:



El proyecto permite modernizar nuestras instalaciones y adecuarlas para una mejor atención de la flota Wide Body (330 y 787).

Certificación Tampa para mantenimientos mayores B787

¿En qué consiste el proyecto?

El proyecto consiste en la remodelación y adecuación del Hangar de Avianca Cargo en Rionegro para que dicha estructura pueda atender los mantenimientos mayores de los Boeing 787 a partir del 2018.



El proyecto incluye la compra de las herramientas para los trabajos mayores, un cambio de cubierta y refuerzo estructural del Hangar, remodelación de la fachada e instalación de una nueva subestación con la capacidad necesaria para atender la demanda de energía requerida.

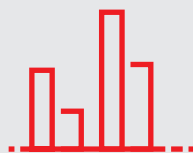


Fechas del proyecto:



Inversión

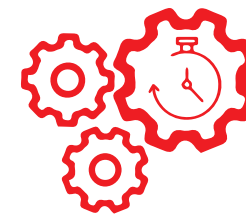
USD 2.4 Millones



La realización "In house" de los mantenimientos mayores del 787 le representarán a la Compañía un ahorro de más de USD 62.36 Millones en los próximos 15 años. Seremos la segunda aerolínea certificada para mantenimiento mayor en Latinoamérica para 787.

Productividad

El proyecto busca incrementar la productividad y reducir los costos de mantenimiento, gracias a la eficiencia en el uso del tiempo en tierra de las aeronaves.



En conjunto con el equipo de Lufthansa Technik desarrollamos un diagnóstico y definición de un plan de acción que busca optimizar los procesos de gestión del mantenimiento en línea y base mediante el uso eficiente de los recursos disponibles en la Compañía, basados en la implementación de la metodología LEAN.



Etapas del proyecto bajo la metodología LEAN



Las áreas en las que se enfocarán las mejoras en el proyecto de productividad son:



La metodología LEAN se enfoca en la reducción de los desperdicios. Esto busca hacer los procesos más sencillos, pero a la misma vez, eficientes y rigurosos.

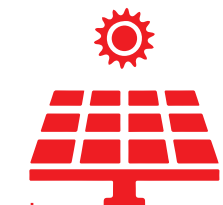
Somos ecológicos

Le apostamos a la construcción de instalaciones eco-amigables, por eso en el MRO invertimos en 2 proyectos en esa línea.



Energía Fotovoltaica

Instalaremos paneles solares con capacidad para producir inicialmente 400KwP de energía lo cual representa el 30% del consumo actual, reduciendo el impacto ambiental en 187 toneladas/año de CO2 y ahorros del 20 al 25% en costos de energía (aproximadamente 187 Mil USD por año).



30% del consumo actual

15 bicicletas eléctricas

Iniciamos la construcción del parqueadero y adquisición de 15 bicicletas eléctricas dentro de un circuito de ciclo rutas que conectará el hangar de Avianca Cargo con el MRO y el aeropuerto José María Córdova.



Estamos en proceso de certificación LEED GOLD por parte del Green Building Council como un edificio sostenible.



Inversión

Móvilidad sostenible
USD 67 Mil



Los proyectos representarán un ahorro de USD 100 Mil por año.

¹Federal Aviation Administration.

Hechos destacados en 2017

- Cumplimos con el indicador de confiabilidad técnica logrando el 99,48%.
- Mejoramos el indicador de aproximaciones estabilizadas.
- Llevamos a cabo la iniciativa para la revisión de la aplicación de asignaciones de tripulaciones en el mismo día.
- Durante los últimos 4 años, no presentamos accidentes relacionados con nuestra operación comercial.
- De acuerdo con el Departamento de Seguridad Interna de los Estados Unidos de América (DHS por sus siglas en inglés), los grupos terroristas continúan buscando maneras de evadir los procesos de inspección, y están desarrollando nuevas maneras de esconder explosivos improvisados en artículos no comunes entre ellos: laptops y otros dispositivos electrónicos. A raíz de esta amenaza la Administración de

Seguridad en el Transporte (TSA por sus siglas en inglés) durante 2017 emitió una enmienda de emergencia (Emergency Amendment) para vuelos hacia los Estados Unidos en su última partida. Por tal razón, implementamos durante 2017 todas las medidas requeridas por la TSA a lo largo de nuestra operación, contemplando la modificación de procedimientos, entrenamiento de personal, compra de equipos, etc. Esto con el fin de garantizar el cumplimiento de las medidas requeridas y la seguridad de nuestros pasajeros.

- En 2017 tuvimos la visita del Papa Francisco a Colombia, en donde establecimos los respectivos dispositivos de seguridad y llevamos coordinaciones de gran relevancia con los diferentes entes del Estado y gendarmería, con el fin de garantizar la seguridad de todo el personal asociado a esta visita en las operaciones de Avianca.

Indicador propio.

Aproximaciones estabilizadas

Una aproximación estabilizada se presenta cuando nuestros vuelos no exceden, durante la fase de aproximación (últimos 1.000 pies sobre el campo), ningún parámetro contemplado en la Política de Aproximación Estabilizada.

En 2017, obtuvimos un porcentaje de aproximaciones estabilizadas del 99,42% de vuelos efectuados de la Holding, frente a una meta establecida del 98,50%.

Certificaciones obtenidas durante 2017:

- Revalidación de nuestro Sistema de Gestión de Seguridad Operacional para la autoridad aeronáutica.
- Certificación de nuestro sistema de gestión y control operacional a través del programa IATA de auditoría de seguridad operacional (IOSA).

Indicador propio. Casos en riesgo de seguridad y situaciones de peligro identificadas

Deficiencias presentadas y solucionadas

Con el fin de gestionar de forma eficiente las deficiencias o hallazgos identificados durante las auditorías, inspecciones e investigaciones realizadas por nuestro equipo de gestión de riesgos y cumplimiento, contamos con el indicador de Gestión de Seguridad y Cumplimiento, con el cual monitoreamos la gestión del cierre de deficiencias en tiempos adecuados para mantener un nivel de seguridad y cumplimiento.

En 2017 gestionamos el 100% de los hallazgos identificados a través de los programas de seguridad, riesgos y cumplimiento y obtuvimos una mejora de 5,4% en el cierre a tiempo de estas, pasando de 70% en 2016 a 75,4% en 2017. Esto teniendo en cuenta que muchas de las actividades que teníamos programadas tuvieron que ser reprogramadas debido al cese ilegal de actividades de algunos pilotos. Por tanto, nos enfocamos en desarrollar planes de choque para evitar la materialización de riesgos.



Impacto del cese ilegal de actividades y plan de contingencia

Incrementamos la vigilancia sobre la operación a través de nuestro Sistema de Gestión de Seguridad, con el fin de garantizar la no materialización de riesgos asociados.

Gracias a todos los que estuvieron presentes durante el cese ilegal de actividades, quienes procuraron mantener nuestros niveles de seguridad con los más altos estándares y velar por que prestáramos un servicio de calidad a nuestros clientes.

Nuestros retos 2018

- Consolidar nuestro Sistema Integrado de Gestión incluyendo de manera importante el Sistema de Gestión de Seguridad (SEMS por sus siglas en inglés). Dentro de este proceso alineamos aquellos procedimientos de identificación de peligros, análisis y continuidad del negocio.
- Automatizar y optimizar un sistema de gestión de riesgos operacionales integrado, soportado en data analytics.
- Iniciar en el segundo semestre de 2018 la operación de la quinta línea de mantenimiento mayor, con el objetivo de atender la totalidad de la flota de la familia A320, A330, ATR y B787.
- Desarrollar nuevas capacidades en nuestro taller de reactores que involucren la remoción e instalación de módulos de motores CFM56 y V2500.
- Incorporar alrededor de 30 nuevas capacidades en mantenimiento de componentes y accesorios eléctricos instalados en aeronaves de la familia A320.
- Integrar el uso de dispositivos móviles tipo tablets para que nuestros técnicos, supervisores e inspectores ejecuten procesos más ágiles y productivos.
- Realizar inspecciones a nuestra flota de pasajeros y carga a través de nuevas herramientas tecnológicas.



5 IGUALDAD DE GÉNERO



5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

Gobierno Corporativo

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

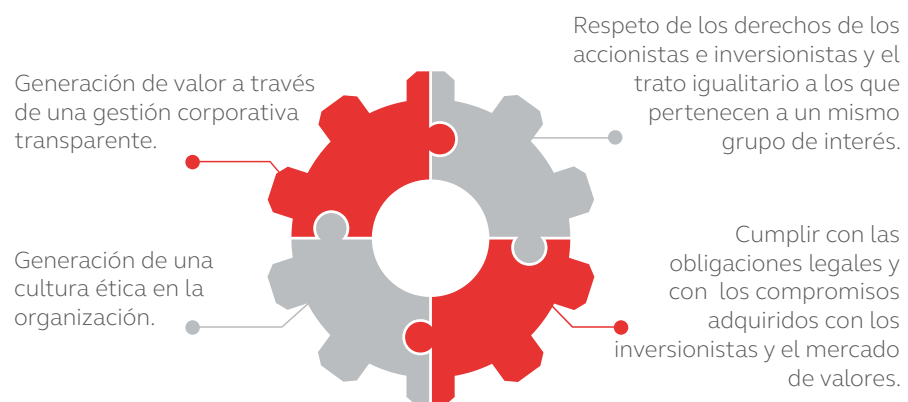
Para nosotros es fundamental garantizar el cumplimiento de los principios de Gobierno Corporativo aplicables en el ámbito de nuestras operaciones.

Fortalecemos nuestras prácticas de gobierno que nos permiten asegurar operaciones exitosas, rentables y sostenibles, manteniendo una comunicación abierta y de confianza con nuestros accionistas, la Junta Directiva y la Alta Dirección. Garantizamos la entrega oportuna de información actualizada, completa y precisa al mercado,

que permite realizar análisis detallados del desempeño de la Compañía, cumpliendo los principios de transparencia, oportunidad y veracidad.

Para mostrar nuestros avances en la gestión estratégica y nuestros principales resultados contamos con los siguientes canales: Oficina de Atención al Inversionista, nuestra página web www.aviancaholdings.com, página web de la Superintendencia Financiera de Colombia y Securities and Exchange Commission (SEC).

Nuestra cultura corporativa se basa en la integridad¹:

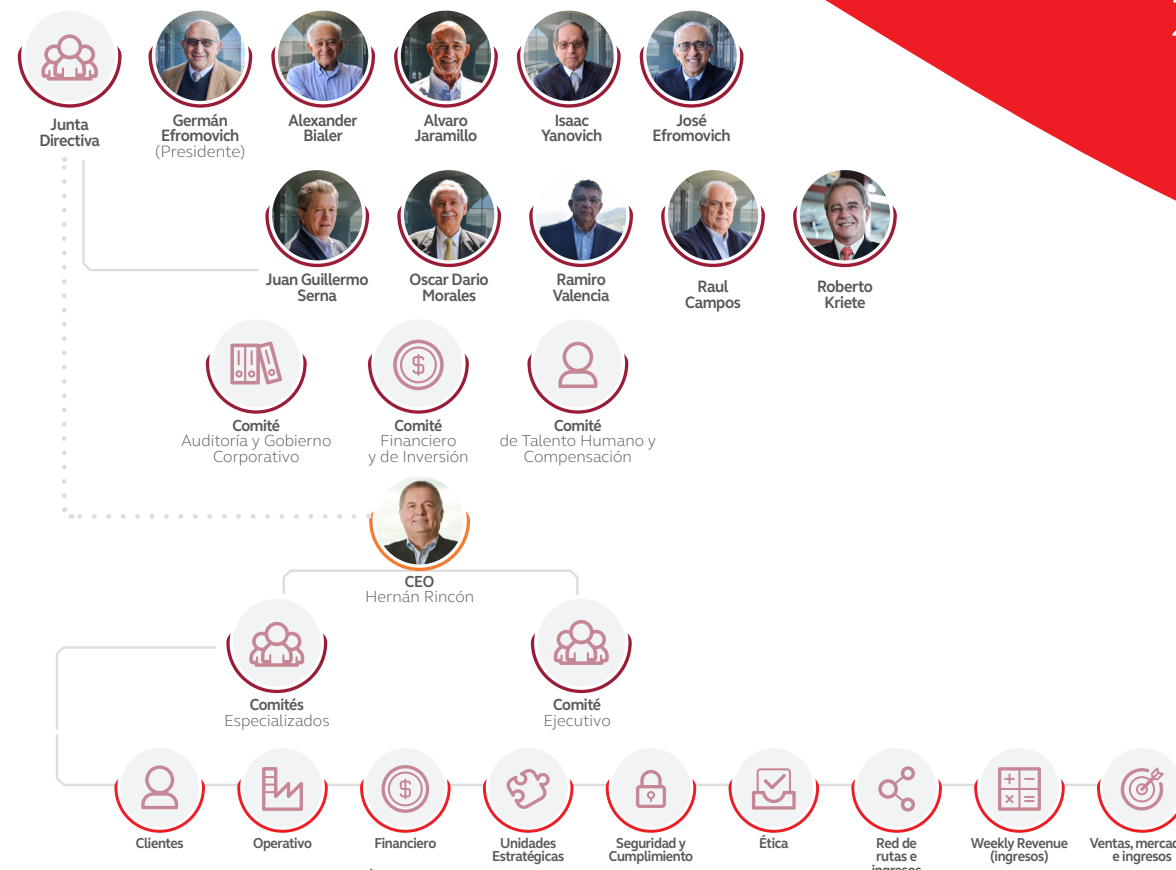


Nuestra estructura de Gobierno Corporativo establece los lineamientos generales para la administración de las compañías integradas bajo la Holding, facilitando la adopción de políticas, procesos y mejores prácticas que contribuyen al cumplimiento de nuestro propósito superior desde nuestros objetivos estratégicos para garantizar el cumplimiento del marco regulatorio aplicable.

Nuestra estructura cuenta con tres (3) Comités de Junta encargados de gestionar asuntos relevantes en materia económica, social y de Buen Gobierno (Comité Financiero y de Inversiones, Comité de Auditoría y Gobierno Corporativo y Comité de Talento Humano y Compensación). Asimismo, la Administración cuenta con varios comités especializados, con alcance para todas las compañías que forman parte de la Holding.

GRI 102-18 Nuestro Equipo de Gobierno

Asamblea de Accionistas



Nuestra Junta Directiva está compuesta por ejecutivos de gran trayectoria que superan los 60 años de edad y son hombres en su totalidad.

Nuestro Equipo Directivo



Contamos con un equipo directivo altamente comprometido con el logro de nuestros objetivos estratégicos del Vuelo 2020, con los valores y competencias que dan vida a nuestra cultura corporativa.

¹ Ver capítulo "Ciudadano Avianca y el valor Servimos con Pasión e Integridad"

Nuestro Sistema de Gobierno



Conoce más sobre nuestras prácticas de Gobierno Corporativo en nuestro Informe Anual de Gobierno Corporativo y en nuestra página web: <http://aviancaholdings.com/Spanish/gobierno-corporativo/default.aspx>

Hechos destacados en 2017

- Continuamos el proceso de implementación de mejores prácticas de Gobierno Corporativo, señaladas por el Código País¹, enfocándonos, principalmente, en los procesos relacionados con la divulgación de información relevante al mercado, el control de riesgos y la mejora en los procesos de arquitectura de control.
- Redefiniremos el modelo de Gobierno de la Holding buscando adaptarlo a las necesidades de las diversas líneas de negocio

Por tercer año consecutivo mantuvimos el reconocimiento *Investor Relations* (IR, por sus siglas en inglés), otorgado por la Bolsa de Valores de Colombia, que nos acredita como un emisor con estándares de Gobierno Corporativo, más exigentes que con los mínimos requeridos a nivel local.

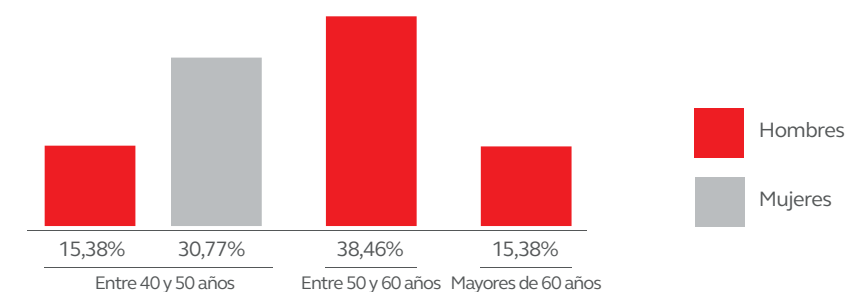
Por otro lado, cumplimos con las exigencias regulatorias aplicables ante la Superintendencia Financiera de Colombia, la Bolsa de Valores de Colombia, la *Securities and Exchange Commission* (SEC, por sus siglas en inglés), y con las políticas y los procedimientos internos establecidos por la Compañía, para garantizar una gestión adecuada de sus asuntos.

Durante 2017 nuestra Junta Directiva aprobó las siguientes políticas:

- Política de abastecimiento para todas las compañías que conforman la Holding.
- Política para la Gestión de Conflictos de Interés, para los Administradores de Avianca Holdings S. A., Avianca S. A. y los directivos de la organización.
- Política del Sistema de Gestión Integral de Riesgos.
- Modificación de la Política de Revelación de Información relevante para los accionistas, los mercados, los grupos de interés y los terceros interesados.
- Modificaciones al Manual de Erogaciones.

GRI 405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleados.

Porcentaje de miembros de Comité Directivo desglosado por edad y género.



El Comité Directivo está conformado por nuestros vicepresidentes.

Situación Jurídica

Durante el ejercicio social con corte a 31 de diciembre de 2017, hemos atendido las exigencias que nos fueron solicitadas por las diferentes entidades de vigilancia y control y dimos cumplimiento a las normas legales que rigen nuestra actividad.

Asimismo, hemos implementado políticas que nos permiten garantizar el cumplimiento de las normas de propiedad intelectual y de protección de derechos de autor en relación con el uso del *software* instalado por nuestras compañías subsidiarias en los países donde operamos.

Retos para 2018

- En 2018 continuaremos trabajando en la adopción de mejores prácticas de Gobierno Corporativo de acuerdo con las recomendaciones señaladas por Código País¹.

¹ El Código País en una compilación de recomendaciones de mejores prácticas de Gobierno Corporativo para compañías emisoras del sector real y financiero, integrado por las compañías participantes del mercado de capitales: inversionistas, emisores, proveedores, de infraestructura y supervisores.

INFORME ANUAL 2017

Nuestro cliente, principio y fin de nuestra estrategia de servicio

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Nuestros clientes son el centro de todo lo que hacemos. Nuestro objetivo es brindarles un servicio excepcional, conectarlos con sus sueños y que vivan una experiencia única a través de todos nuestros puntos de contacto.

Desde Avianca adoptamos un nuevo modelo, el cual permite consolidar nuestra estrategia de servicio y migrar con innovación tecnológica hacia una experiencia digital, superando todas las expectativas de nuestros clientes y nos ubique en el año 2020 como la aerolínea de América Latina preferida en el mundo.

Queremos lograr que, desde el primer punto de contacto, nuestros clientes en cualquier lugar del mundo sientan una conexión especial y diferente con nosotros: una experiencia fácil, práctica y sobre todo cálida, de tal forma que siempre los lleve a elegirnos. Es así como indagamos constantemente sobre sus expectativas para diseñar productos y servicios innovadores

que se ajusten a sus necesidades y preferencias.

Buscamos que la voz de nuestro cliente sea tenida en cuenta para la definición de nuestras políticas y procedimientos, generando acciones orientadas a fortalecer nuestra relación. Nuestras políticas contemplan asuntos relacionados con nuestro Programa de Viajero Frecuente LifeMiles, con el cual buscamos divulgar condiciones para hacer uso efectivo de las Millas y beneficios otorgados.

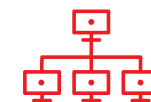
El manejo y la gestión de nuestros clientes, se realiza bajo estricto cumplimiento de los Reglamentos Aeronáuticos de los países donde operamos y las diferentes entidades de protección al consumidor.

Nuestros Comités Operativos, de transformación Cultural y de Clientes son un mecanismo de administración de nuestros procesos, prácticas e indicadores, enfocados en la consolidación de nuestro nuevo modelo de cultura de servicio.

Nuestros recursos



9.000 personas apoyando procesos de diseño y entrega de servicio.



+100 software para coordinación, seguimiento y ejecución de procedimientos de servicio al cliente.



Infraestructura para soportar los requerimientos de nuestra operación.



Herramientas tecnológicas (página web, aplicaciones móviles, redes sociales).



Nuestros principales riesgos e impactos

Hemos realizado una identificación de los principales riesgos que podrían afectar el relacionamiento con nuestros clientes:

- Retrasos en nuestra operación por altos niveles de uso de la flota.
- Infraestructura limitada en los Centros de Conexión (HUBs, por sus siglas en inglés).
- Interrupción en nuestra operación por contingencias externas a la Compañía.
- Manejo de situaciones que impacten la Operación de la Holding.
- Demoras por parte de terceros que puedan afectar nuestra operación.



Servicio Excepcional

La unión entre nuestro servicio excepcional, talento humano y la mejor tecnología para innovar y marcar la diferencia en beneficio del cliente, es la base del macroproyecto que hoy estamos adelantando, para construir y brindar esa experiencia de servicio que lleve a los viajeros a preferirnos. Este plan se desarrolla en cuatro frentes, los cuales se entrelazan y brindan una asistencia ágil, eficiente y diferenciadora en cada uno de los procesos de nuestra operación.

Plan del Cliente:

Define la experiencia de servicio que queremos que nuestros pasajeros vivan en los 24 puntos de contacto con nosotros, en los diferentes momentos de su experiencia de viaje:

- 1 Engagement:** Posicionar la marca como la preferida en el mundo para volar desde y hacia América Latina.
- 2 Compra:** Apoyar el proceso de venta a través de herramientas tecnológicas y el desarrollo de las habilidades comerciales y de servicio de nuestra gente.
- 3 Previaje:** Agilizar, facilitar e innovar en los procesos de atención al cliente antes y durante su permanencia en el aeropuerto, brindando un servicio homologado y diferenciado.
- 4 Viaje:** Brindar una experiencia excepcional a bordo, a través de un sistema de entrenamiento y un diseño de interior innovador, acompañado de un servicio sorprendente que permita al viajero elegir aquellos beneficios de su preferencia.
- 5 Postviaje:** Ofrecer una asistencia ágil, eficiente y diferenciadora en los procesos de servicios especiales, conexiones y manejo de equipaje, de acuerdo con los requerimientos de los clientes.
- 6 Transversal:** Garantizar información oportuna y consistente a nuestros viajeros, brindando un servicio de calidad de cara al cliente, aún en situaciones de irregularidad.

Cultura del Servicio

Define el perfil comportamental de nuestra gente en el que se apalancará la estrategia de servicio para lograr consistencia en la experiencia de viaje de nuestros clientes. Se caracteriza por:

- 1 COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO:** Ser líderes orientados al servicio, que alcanzan resultados y se adaptan a la industria y a los cambios.
- 2 COMPORTAMIENTOS EN SERVICIO:** Hacer de la amabilidad, la empatía, la proactividad y la practicidad, comportamientos que sorprenden gratamente al cliente.
- 3 UNA ÚNICA CULTURA:** Apropiarnos y vivir el Norte Estratégico (misión, visión, valores) reflejándolo en cada una de nuestras acciones con el cliente interno y externo.
- 4 PROGRAMAS ESTANDARIZADOS:** Homologar el proceso de formación en servicio en Avianca Holdings S.A. logrando consistencia en la experiencia de viaje de nuestros clientes.



Transformación digital

Está orientada a ofrecer un servicio al cliente personalizado que se anticipe a sus necesidades y vaya más allá de sus expectativas.

Para alcanzar las metas de la transformación digital el proyecto se enfoca en:



Customer First:

Desarrollamos e implementamos herramientas que le faciliten a la Compañía y a nuestra gente brindar una experiencia superior, mediante la optimización de procesos y la conexión con el cliente.

- Conocer e identificar clientes para entender sus preferencias y necesidades.
- Contar con información que permita la toma de decisiones.
- Mejorar la experiencia del cliente con optimización de oferta de servicios y automatización de procesos.
- Incrementar los ingresos y reducir nuestros costos por medio de mejores herramientas y servicios.

Gracias a las herramientas de nuestro frente Customer First logramos la reacomodación de 960 mil pasajeros afectados por el cese ilegal de actividades.

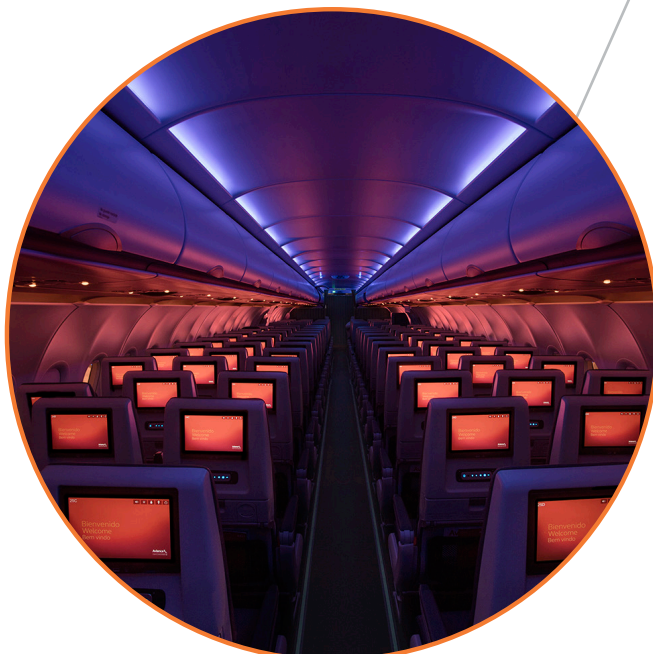



HECHOS DESTACADOS 2017

Implementamos diversas actividades desde los 4 frentes de nuestro proyecto de Servicio Excepcional. A continuación, mencionamos las más destacadas:

- Incorporamos dentro de nuestra flota 4 aeronaves NEO (2 A320 y 2 A321), con cabina diseñada para mejorar la experiencia y el confort de nuestros pasajeros. Las sillas ofrecen una solución innovadora, gracias a una mezcla de confort para el pasajero y la optimización del espacio en cabina.
- Iniciamos la puesta en marcha de una nueva sala VIP en Bogotá terminal doméstico¹, cuya apertura será en el 2018.
- Implementamos el revistero virtual “Pasa la Página” en nuestras salas VIP.
- Llevamos a cabo la remodelación de nuestros puntos de venta.

- Finalizamos la implementación de nuestro sistema de entretenimiento *Wireless* en 10 aeronaves A318. Esto permite que nuestros pasajeros tengan acceso a mayor contenido de entretenimiento durante su vuelo, por medio de una app, la cual puede ser utilizada a través de la red inalámbrica de la aeronave.
- Contamos con un nuevo sistema de entretenimiento “*Rave Centric*” en nuestra flota NEO, el cual cuenta con pantallas individuales de última tecnología y más sensibles al tacto, y con la aplicación “*second screen*”, la cual permite sincronizar los dispositivos móviles de los pasajeros para usarlos de manera remota en la preselección de los contenidos.
- Creamos procesos y metodologías de protocolos para brindar un servicio excepcional y así sorprender positivamente a nuestros clientes en los diferentes puntos de contacto.



¹Aeropuerto el Dorado- Bogotá

Los principales indicadores que gestionamos desde la Vicepresidencia de Experiencia al cliente:



Net Promoter Score (NPS):

En Avianca Holdings consideramos a nuestros clientes como el centro de todo lo que hacemos y trabajamos para cumplir sus expectativas y tomar en cuenta sus opiniones. Por este motivo, se busca que la voz del cliente trascienda y que sea parte del diseño del mapa de experiencia y de la definición de procedimientos.

El Net Promoter Score (NPS) nos permite evaluar la relación con el cliente y su lealtad, midiendo la probabilidad de recomendar a nuestra empresa. Este estudio permite reconocer lo que valora el cliente y evaluar su satisfacción, así como identificar nuestras fortalezas y áreas de mejora en los distintos puntos de contacto.

48% NPS 2017

Se presentó una disminución en el porcentaje con respecto al año 2016, debido al cese ilegal de actividades, el cual impactó la puntualidad de los vuelos y la satisfacción en general de nuestros clientes. Por esto, enfocamos nuestra gestión en mejorar la puntualidad de los vuelos, fortalecer la comunicación proactiva con nuestros clientes, mejorar la percepción de la marca, generar soluciones ante irregularidades, así como también mantener y replicar las buenas prácticas en capacitaciones de servicio.



Ranking Skytrax:

Engloba criterios de servicio al cliente: personal, catering a bordo y comodidad de salas de espera y eficiencia en el embarque.

Los resultados, mediante los cuales Avianca obtiene un nuevo reconocimiento internacional, tienen en cuenta la opinión de casi 20 millones de pasajeros de 105 nacionalidades, convirtiendo a Skytrax en la encuesta global de pasajeros más respetada del mundo.

Somos la: “Mejor Aerolínea de Suramérica” y “Mejor Aerolínea Regional de Suramérica”.

Indicador propio.
Top 50 de Skytrax



Índice de Quejas

El objetivo de la medición del índice de quejas es identificar un orden de magnitud de la proporción de viajeros que presentan una queja en algún punto del proceso de nuestro servicio. Así pues, es posible clasificar el tipo de queja dependiendo del tipo de proceso (Contact Center, Aeropuertos, Salas VIP, Comercial y Programa de viajero Frecuente).

Indicador propio.

Índice de Quejas 2017:

•Real:	•Meta:
29,37	21,81

El cese ilegal de actividades del sindicato de pilotos ACDAC impactó el volumen de quejas recibidas.

Durante los meses del cese, las quejas relacionadas con irregularidades de la operación representaron el 21% del total de quejas. Comparando versus el mismo periodo del año pasado, se presentó un incremento del 40% en el total de quejas recibidas.

Hechos destacados en 2017

- A través de protocolos de servicio sorprendente mejoramos la experiencia de nuestros clientes en salas VIP y durante el vuelo. Realizamos 23 actividades para nuestros clientes durante el 2017, entre las que destacamos conciertos abordo de nuestros vuelos y eventos para fechas especiales.
- Creamos una atención diferenciada en el Call Center para atender a nuestros viajeros frecuentes de forma personalizada.
- Mejoramos los tiempos del proceso de check in y recepción de equipaje con un nuevo layout¹ implementado en algunas bases.
- Implementamos el servicio concierge para la interacción personalizada con nuestros clientes de mayor valor.
- Mejoramos y aumentamos los contenidos en el Sistema de Entretenimiento a bordo como el video de promoción del IFE² y *vivir la experiencia Business Class* en sillas 787. (Pasamos de 56 películas a 140, de 146 episodios de TV a 360 y de 9 CDs de música a 288).
- Mejoramos la oferta de alimentos para nuestros pasajeros, se implementaron mejoras en estándar para el protocolo de servicio, comida y bebidas para una experiencia paso a paso y muchas otras opciones para que nuestros pasajeros disfruten una mejor experiencia.
- Aumentamos en un 10% la capacidad de nuestra sala VIP Diamond Internacional.
- Creamos el Centro de Protección de Clientes (CPC) un área de *backoffice* clave para gestionar las irregularidades operacionales.
- Implementamos el HUB Control en Lima, que permite coordinar las diferentes áreas operacionales aeroportuarias.
- Realizamos el traslado de las rutas de San Andrés y Valledupar del Puente Aéreo al nuevo Aeropuerto Internacional El Dorado.

Experiencia digital

En nuestro Vuelo 2020, buscamos fortalecer la experiencia digital de nuestros clientes a través de proyectos interactivos para todos los momentos del viaje, enfocados a entregar un servicio personalizado e innovador.

Nuestros viajeros conocen e interactúan con Avianca a través de:

APP - AVIANCA

Con la aplicación para dispositivos móviles, disponibles en español, inglés y portugués, los clientes pueden: comprar tiquetes en línea; realizar el Check In y monitorear vuelos.

CARLA

Chatbot de Facebook Messenger donde se puede: consultar millas, comprar vuelos y guardar los últimos viajes realizados o los itinerarios favoritos. Igualmente, permite descargar los tiquetes por medio de las aplicaciones como *Wallet*.

AVIANCA.com

Actualización de contenidos, mayor confiabilidad, accesibilidad, agilidad en la navegación y tiempos de respuesta más rápidos hacen parte de las innovaciones de la página.

Nuestros retos 2018

- Traslado definitivo del Terminal Puente Aéreo al Aeropuerto Internacional El Dorado.
- Implementación del nuevo estándar de cobijas a bordo que garantice una excelente experiencia a nuestros pasajeros.
- Homologación del estándar de cobijas para la Holding.
- A partir de enero de 2018, el sistema de entretenimiento contará con una mayor cantidad de contenidos que dependerá del tipo de aeronave y de la duración del vuelo. Sin embargo, con la nueva estrategia, los pasajeros podrán disfrutar de hasta 500 contenidos (películas y TV) y 288 CDs de música. Se tendrán nuevas categorías de contenido como *TED Talks*, *Youtubers*, *Películas Current Hits*, *Slow TV* (o contenido de relajación) y contenidos en su idioma original únicamente. Implementaremos nuevos juegos en el sistema de entretenimiento, buscando renovar la oferta actual.
- Servicio de internet a bordo que permitirá a los pasajeros navegar en internet, ver videos en *streaming* y revisar sus redes sociales durante los vuelos en sus dispositivos móviles y portátiles. Durante el primer semestre de 2018, se estima la implementación de este servicio en dos aeronaves.
- Implementación de *Content To Go*, el cual consiste en brindar un sistema de entretenimiento complementario para aquellas aeronaves que no cuentan con sistemas propios a bordo o para aquellos que cuentan con pantallas generales de entretenimiento. A través de este sistema, los pasajeros podrán personalizar su experiencia de entretenimiento, descargando contenidos (películas y series) desde una aplicación a sus dispositivos electrónicos personales.
- Mejoras en el abordaje, a través de un rediseño de filas que permita organizar y agilizar el proceso de abordaje en todos los aeropuertos.
- A lo largo del año, se implementarán iniciativas en el servicio de alimentos y bebidas abordo buscando ofrecer siempre un servicio excepcional, entre ellos: cambio de menú abordo iniciando el 1 de julio de 2018, donde tendremos nuevos conceptos a nivel global, mejora en la oferta de vinos asesorados por un sommelier y mejora en la variedad de panes y creación de la experiencia de café para nuestros pasajeros en clase ejecutiva.



Impacto del cese ilegal de actividades y plan de contingencia

Porque “somos uno y disfrutamos lo que hacemos”, nos movilizamos durante el cese ilegal de actividades para cumplir con nuestra promesa de brindar un servicio excepcional a nuestros clientes en todo momento.

Implementamos un plan de choque en el que establecimos las siguientes posiciones encargadas de procesos de alto impacto:

- Reprogramación de reservas, reacomodación de tráfico y cancelación de vuelos.
- Atención 24 horas en nuestro Call Center.
- Establecimos una oficina temporal al lado de los counters nacionales para brindar respuestas eficaces.
- Enlace y coordinación de transportes, hoteles y *Feeds* (pantallas de información con la salida de los vuelos).

¹Número de counters dispuestos para gestionar el tipo de servicios.

²In-flight entertainment

Nuestros premios en 2017



1. Avianca ha sido galardonada como la mejor aerolínea en Suramérica para 2017 según la clasificación anual presentada por Skytrax.



- Mejor Aerolínea de Sudamérica
- Mejor Aerolínea Regional de Sudamérica



2. Tripadvisor Travelers Choice Awards for Airlines - Avianca reconocida como la mejor aerolínea de Latinoamérica.



3. Somos una aerolínea de 5 estrellas. Este reconocimiento fue otorgado por APEX (Airline Passenger Experience) para el 2018. La mención la obtuvimos en la categoría de Mejor Aerolínea Regional Suramérica.



Oro internacional



Oros LATAM

4. En 2017, fuimos reconocidos en los Effie y Echo Awards por la iniciativa Avianca Última Hora que se activó desde finales de 2016, como respuesta a una crisis operacional causada por clima e infraestructura, con el ánimo de poner al cliente como nuestro centro de atención, garantizando que tuviera siempre información oficial de la situación presentada y encontrara canales para resolver sus dudas.



5. Avianca fue reconocida por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), como la segunda mejor aerolínea en el mundo en servicio. Más de 11.000 pasajeros de Australia, Bélgica, Brasil, Dinamarca, Francia, Italia, Portugal y España valoraron su experiencia en más de 20.000 vuelos en 2016, calificando el servicio de Avianca como el segundo con los más altos estándares de calidad y atención.



6. Dentro del marco del Congreso Andino de Contact Centers y CRM, celebramos la entrega de los premios:

- ORO Mejor Administración del Recurso Humano en Latinoamérica.
- ORO Mejor Operación de Contact Center y Call Center para Colombia.

Nuestros retos 2018

- Obtener 4 estrellas en el Rating de Skytrax.
- Mantenernos dentro del top 50 del ranking de Skytrax.



3.2 Para 2030, poner fin a las muertes evitables de recién nacidos y de niños menores de 5 años, logrando que todos los países intenten reducir la mortalidad neonatal al menos hasta 12 por cada 1.000 nacidos vivos, y la mortalidad de niños menores de 5 años al menos hasta 25 por cada 1.000 nacidos vivos.



4.3 De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.

4.5 De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad.



5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.

5.4 Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.

5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.



8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.

8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

8.6 De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.



10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.

Gestión responsable con nuestros empleados

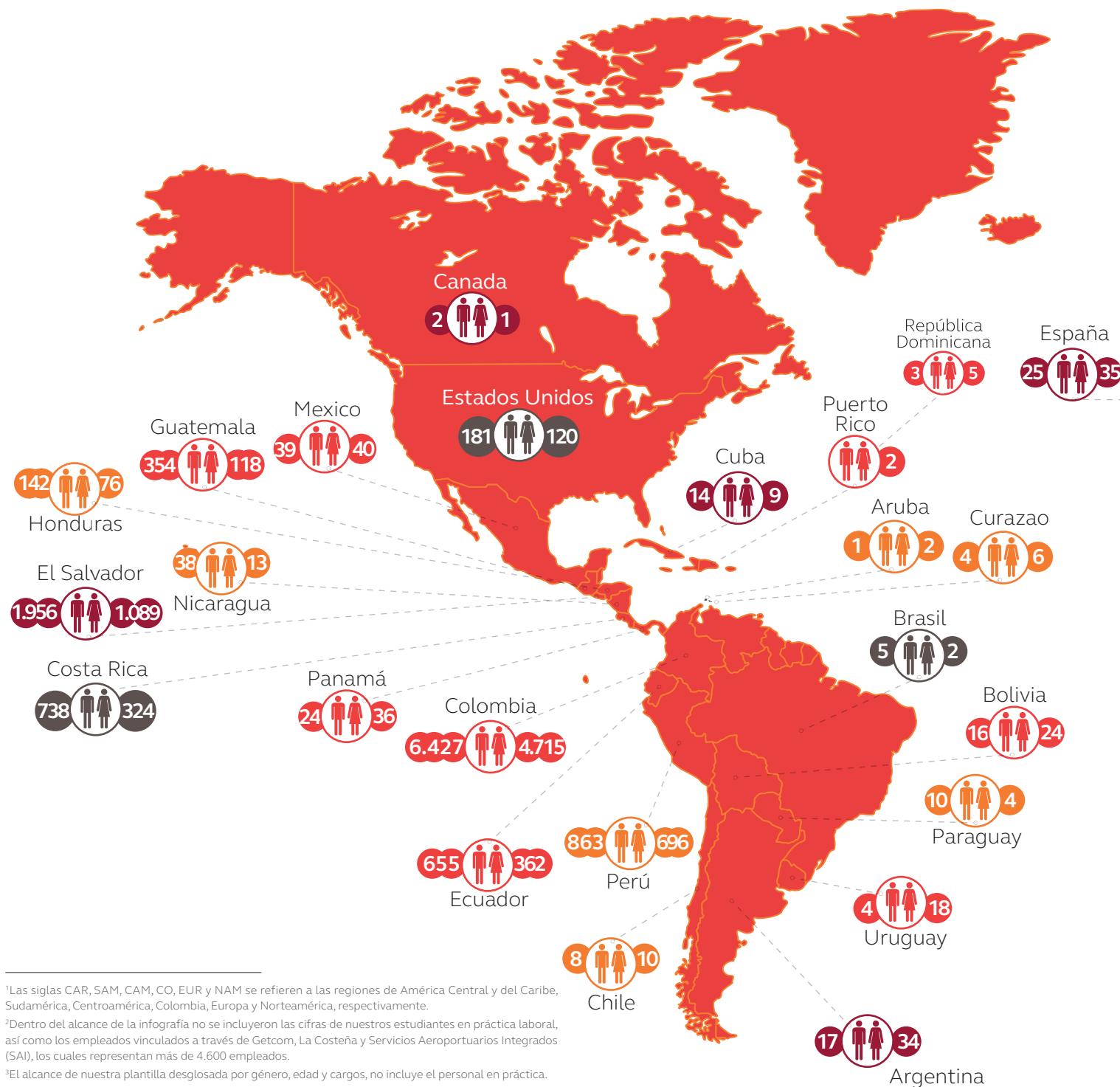


INFORME ANUAL 2017

Nuestra gente¹

GRI 102-7; 102-8; 405-1

Somos un equipo de 19.278 empleados, 11.533 hombres y 7.745 mujeres que en 27 países disfrutamos lo que hacemos.^{2,5}



¹Las siglas CAR, SAM, CAM, CO, EUR y NAM se refieren a las regiones de América Central y del Caribe, Sudamérica, Centroamérica, Colombia, Europa y Norteamérica, respectivamente.

²Dentro del alcance de la infografía no se incluyeron las cifras de nuestros estudiantes en práctica laboral, así como los empleados vinculados a través de Getcom, La Costeña y Servicios Aeroportuarios Integrados (SAI), los cuales representan más de 4.600 empleados.

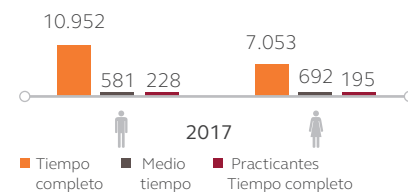
³El alcance de nuestra plantilla desglosada por género, edad y cargos, no incluye el personal en práctica.

⁴Estos valores no representan más del 0,01%

⁵Contábamos con un equipo de 47 personas en Venezuela, que debido al cierre de la operación trabajaron con nosotros hasta el mes de agosto de 2017

GRI 405-1

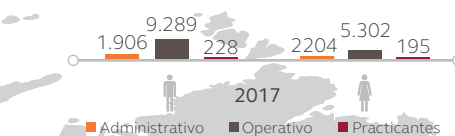
Número de empleados distribuidos por género y tipo de jornada



Número de empleados por tipo de cargo (Alta Dirección y Cargos Medios) por género



Número de empleados por tipo de cargo (Administrativo, operativo y practicantes) por género



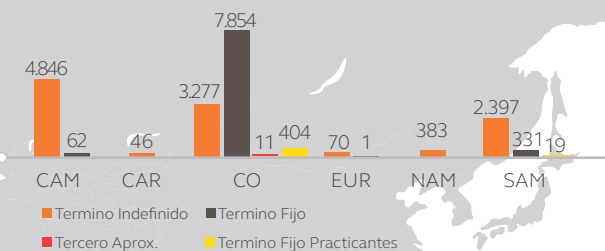
Reino Unido



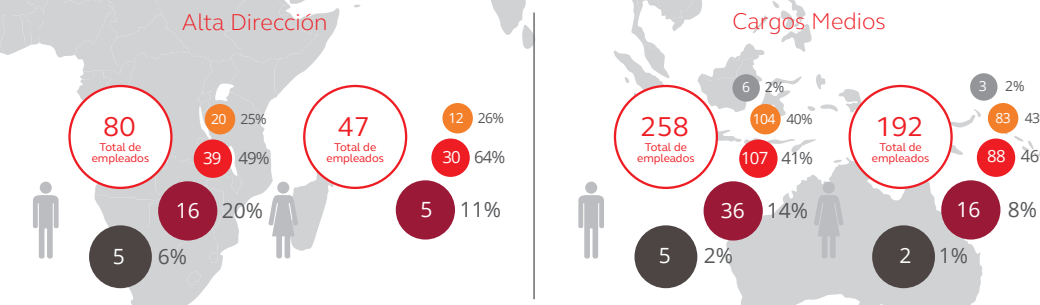
Francia



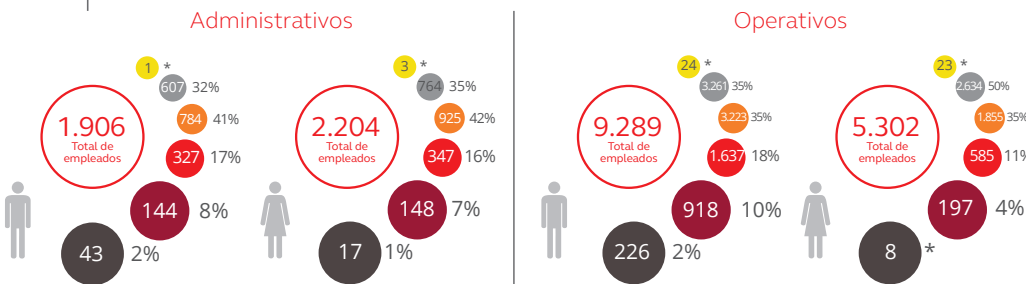
Número de empleados distribuidos por región y tipo de contrato 2017



Nuestros empleados en Alta Dirección y Cargos Medios desglosados por edad y género



Nuestros empleados Administrativos y Operativos desglosados por edad y género



*Estos valores no superan 0,01%

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Nuestros empleados le dan vida a nuestra Compañía. Contamos con un talento de clase mundial que busca dar siempre más para brindar una experiencia excepcional a nuestros clientes. Esto nos hace únicos en la industria y nos guía hacia nuestro Vuelo 2020 buscando ser la aerolínea preferida en el mundo.

Gracias a nuestra gente hemos avanzado juntos hacia el Norte Estratégico de Avianca, fortaleciendo nuestro compromiso, siendo uno y disfrutando lo que hacemos¹. Nuestra gestión está enfocada en atraer, desarrollar y comprometer al mejor talento de la región y del mundo, dentro de nuestra cultura orientada al servicio, a través de un liderazgo humanamente efectivo.

Nuestros procesos de atracción, selección, retención y promoción se basan en las competencias, los valores,

el desempeño y el compromiso de nuestra gente. Promovemos la diversidad, equidad, el trabajo decente, la competitividad, los esquemas de remuneración variable y el salario emocional para lograr una experiencia de trabajo excepcional, en un ambiente de armonía y equilibrio entre la vida laboral y personal.

Esto nos permite cumplir con nuestro objetivo más retador: ser una aerolínea de clase mundial, fortaleciendo una cultura laboral que refleje la excelencia en todo lo que hacemos.

Con el propósito de gestionar nuestro talento dentro de una cultura de liderazgo y servicio, contamos con la Política de Compensación, Política General de Atracción de Talento, Política de Beneficios, Política de Salario Emocional (home office y horario flexible), Manual Integral de la Academia Avianca y Plan de Movilidad con el fin de contribuir al bienestar de nuestros empleados y al logro de nuestro Vuelo 2020.

Indicador propio. Estudio de Compromiso

Para evaluar el sentir de nuestra gente frente a la Compañía, en 2017 realizamos la medición del compromiso de nuestro equipo Avianca.

Variables evaluadas



Obtuvimos un resultado satisfactorio y retador: **81%** de nuestra gente se siente comprometida con Avianca, lo cual supera los resultados globales de la industria y de las empresas a nivel Latinoamericano. Reafirma que las acciones que hemos venido desarrollando están encaminadas a mejorar el compromiso de nuestra gente.

Con base en los resultados, trabajaremos juntos en la construcción y gestión de las acciones que nos ayudarán a mantener e incrementar el nivel de compromiso, lo que apalancará el logro de la estrategia Avianca

¹ Conoce más sobre nuestros valores corporativos en el capítulo "Quiénes somos"

Indicador propio. Encuesta de Cultura

Para evaluar la alineación de los valores, creencias y principios con nuestra Visión 2020, la Vicepresidencia Senior de Talento Humano aplicó entre nuestra gente un estudio de cultura. Los resultados demostraron que tenemos claro a qué nos dedicamos y hacia dónde vamos, lo cual nos motiva a seguir trabajando para alcanzar nuestra visión de ser la mejor aerolínea de Latinoamérica por medio de la orientación de cada labor hacia los objetivos corporativos.



LA ENCUESTA de cultura fue enviada a **18.930** personas y obtuvimos un **77% de participación.**

Con los resultados del estudio de cultura evidenciamos avances importantes en:

- Enfoque en el cliente: Posicionamiento del cliente como el centro de todo lo que hacemos.
- Orientación de equipo: Fortalecimiento de los espacios de comunicación abierta entre los equipos de trabajo.
- Coordinación e integración: Implementación de tecnología orientada al cliente que aporta mayor eficiencia en el trabajo inter funcional.

Nuestros focos de trabajo durante el 2018:

- Priorización de procesos transversales alineados a Servicio Excepcional.
- Integración de stakeholders claves que impacten la operación.
- Delegación y empoderamiento para fortalecer nuestro crecimiento.

Indicador propio. Nivel de satisfacción en las variables de servicio

En Avianca contamos con el Net Promoter Score (NPS), con el cual evaluamos la eficacia de nuestro programa de servicio, a través de variables como la eficiencia del servicio, la amabilidad de nuestra gente en tierra y aire, y la claridad y la consistencia en la información brindada a nuestros viajeros.

Como resultado obtuvimos un nivel de satisfacción del **66%**,

frente a un **60%** propuesto para 2017 en Colombia.

A nivel Avianca Holdings obtuvimos un **64%**, para este indicador.



Resultados:



Nuestra estrategia de gestión del talento

Para cumplir con nuestra Visión 2020 dentro de una cultura de liderazgo y servicio, gestionamos nuestro talento a través del ciclo de desarrollo:



En Avianca acompañamos a nuestra gente en su desarrollo desde el primer día, reforzando sus competencias, orientando su crecimiento dentro la Compañía y preparándolos para las posiciones futuras.

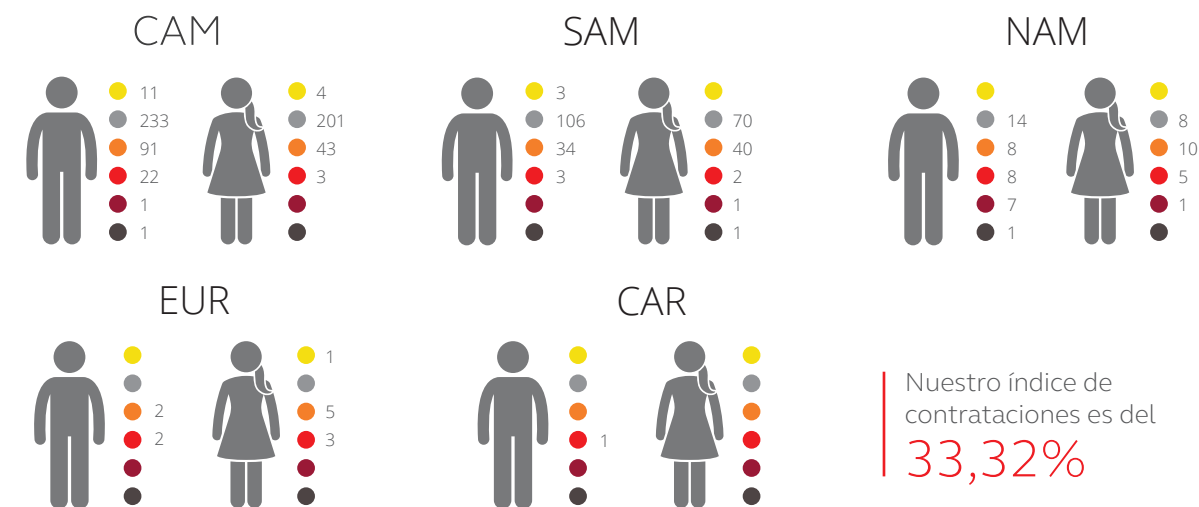
Los mecanismos del seguimiento y monitoreo de nuestra gestión son:

- Reuniones periódicas con nuestros equipos para desarrollar, implementar y monitorear los proyectos e iniciativas.
- Medición de evaluaciones de desempeño.
- Alineación de objetivos.
- Medición de encuesta de cultura y compromiso.
- Conversaciones de desempeño con nuestros líderes.
- Encuentros inter-áreas, con proveedores o aliados estratégicos.
- Medición de indicadores de acuerdo a proyectos y actividades a realizar.

GRI 401-1 Nuestras contrataciones

Durante 2017 realizamos la contratación de nuestro personal vinculado a Servicopava directamente con Avianca y de nuestros trabajadores que apoyan los servicios aeroportuarios a la Compañía de Servicios Aeroportuarios Integrados (SAI). Estos cambios impactaron nuestros principales indicadores de atracción y retención del talento.

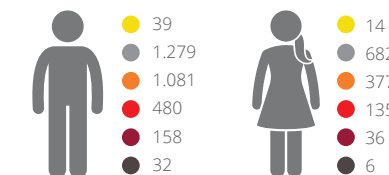
Nuestras contrataciones en 2017 desglosado por región, edad y género



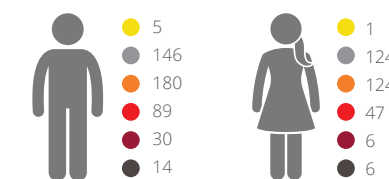
Nuestro índice de contrataciones es del **33,32%**

GRI 401-1 Retiros

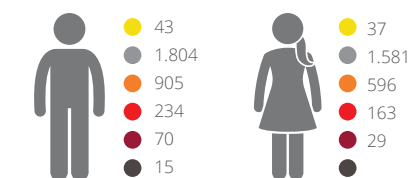
Número de retiros 2017 - CO



Número de retiros 2017 - CAM

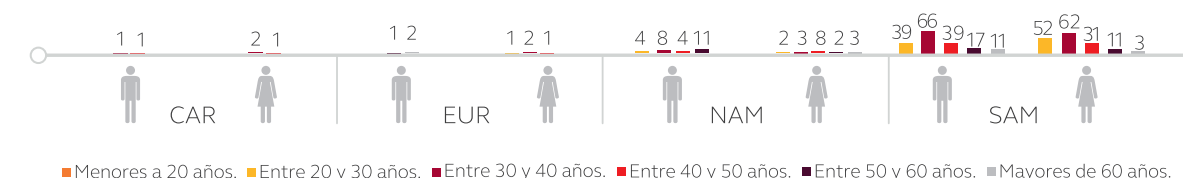


Nuestras contrataciones en Colombia durante 2017 desglosado por edad y género



Menores a 20 años, Entre 20 y 30 años, Entre 30 y 40 años, Entre 40 y 50 años, Entre 50 y 60 años, Mayores de 60 años

Otros retiros 2017



GRI 401-1 Tasa de rotación¹

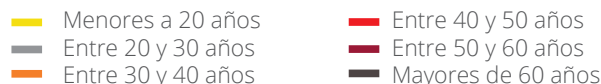
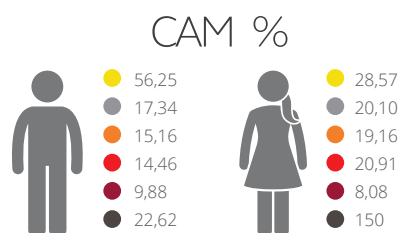
Durante el 2017 y debido al programa de formalización laboral, se incrementó la tasa de rotación de 16,6% en 2016 hasta alcanzar el 31,2% en 2017.

El 31 de octubre de 2017, en Colombia, Avianca S.A. celebró el Acuerdo de Formalización Laboral con el Ministerio del Trabajo y la empresa Servicios

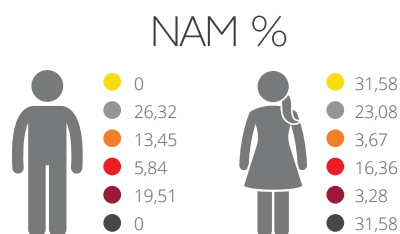
Aeroportuarios Integrados S.A.S.-SAI logrando incorporar más de 3.500 trabajadores que anteriormente trabajaban con Servicopava. Siendo así, se beneficiaron 1.688 trabajadores que fueron contratados directamente por Avianca S.A. y 1.842 trabajadores más que fueron contratados directamente por la empresa SAI².

Tasa de rotación de la Holding:
31,2%

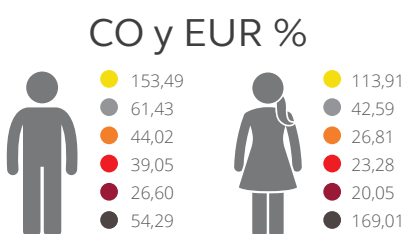
CAM - Tasa de rotación desglosado por edad y género



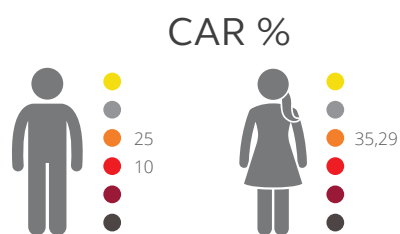
NAM - Tasa de rotación desglosado por edad y género



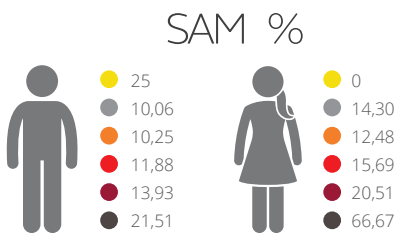
CO y EUR - Tasa de rotación desglosado por edad y género



CAR - Tasa de rotación desglosado por edad y género



SAM - Tasa de rotación desglosado por edad y género



Hechos destacados en 2017

- Alineamos los equipos de Atracción de Talento y del Centro de Servicios Operacionales, por medio de entrenamientos y seguimientos quincenales, para garantizar el cierre de procesos de selección a tiempo para el 90 % de las vacantes.
- Diseñamos el programa *Onboarding* para acoger a nuestros nuevos empleados dentro de la Compañía, brindando todas las herramientas de trabajo así como una alineación completa a su nuevo puesto y a la Compañía.
- Llevamos a cabo el Programa Trainee Copiloto (menores de 21 años o sin experiencia) y Administrativo (personal en entrenamiento) que busca la incorporación de candidatos potenciales a proyectos específicos de la Compañía, para identificar y desarrollar talentos para futuras vacantes.
- Pusimos en marcha la Plataforma Tecnológica Magneto, con la cual buscamos realizar video entrevistas en línea para citar y evaluar masivamente a los candidatos, lo cual disminuyó en un 63% los minutos asignados para la revisión de un candidato.
- Participamos en 71 ferias laborales y universitarias a nivel global, distribuidas de la siguiente manera; 28 en Colombia, 11 en Ecuador, 8 en Perú, 20 en El Salvador y 4 en Costa Rica, todo para posicionarnos como marca empleadora.
- Obtuvimos el quinto lugar en Colombia en la Encuesta La Carrera de los Sueños de los Jóvenes 2017 y el primer lugar en El Salvador.

Nuestros retos para 2018

En atracción y retención de nuestros empleados

- Lograr un 37% en el indicador de cubrimiento de vacantes con personal interno.
- Estructurar planes de sucesión de los cargos críticos de la Compañía con talentos identificados.
- Obtener mínimo un 70 % de satisfacción en la Encuesta de Servicio de Atracción de Talento.
- Mejorar nuestra posición frente al año 2017 en la Encuesta de la Carrera de los Sueños de los Jóvenes 2018 Colombia.
- Atraer el mejor talento y lograr mayor efectividad de reclutamiento por medio de los canales: Facebook, LinkedIn, las ferias laborales y las aplicaciones internas.
- Lograr que el 90 % de nuestros procesos de atracción de talento se cierren en los tiempos definidos para cada familia de cargo y de esta manera cumplir con los acuerdos de servicio a nuestras áreas cliente.

Nuestras certificaciones

En atracción y retención de talento:

En 2017 recibimos la certificación por parte de la Compañía TIMS por el manejo del Modelo DISC (Dominio, Influencia, Solidez y Control), el cual corresponde a una herramienta de aplicación en las organizaciones que proporciona información sobre rasgos de personalidad y comportamientos predominantes, alineados a nuestras 4 competencias corporativas (adaptabilidad, liderazgo, orientación al servicio y orientación al resultado).



¹La Tasa de Rotación corresponde a la sumatoria de los retiros del último año dividido entre el promedio de nuestra plantilla laboral del último año.

²Conoce más sobre nuestra gestión en el capítulo "Trabajo descente y diálogo social"

Un equipo comprometido y de clase mundial

GRI 404-2

Líderes que logran resultados y se adaptan con agilidad a los cambios. Estas son las características de las personas que conforman el talento Avianca. Pasión es Más, es el programa estratégico que a través de escuelas y programas brinda herramientas para que cada integrante de la Compañía fortalezca sus habilidades profesionales y de servicio.

Nuestro Programa de liderazgo

Seguimos avanzando en la implementación de nuestro Modelo de Liderazgo **Humanamente Efectivo**, el cual busca que nuestros líderes Avianca se auto gestionen y vivan con sus equipos los comportamientos de esta cultura que estamos promoviendo. Cada pilar y sus comportamientos están relacionados con las cuatro competencias de nuestro empleado Avianca (orientación al servicio, liderazgo, orientación al resultado y adaptabilidad)

Modelo de Liderazgo



Indicador propio

En 2017 iniciamos el programa de Liderazgo a nuestro equipo Avianca, dividiéndolo en tres grupos: Alineación (CEO y VPs), Desarrollo (Directores y Gerentes) y Motivación (Mandos medios).

66.432
horas de formación
Programa de Liderazgo

Estrategia Académica 70 – 20 - 10



Nuestro Programa de Servicio

El programa de servicio tiene una duración de 4 días consecutivos, donde se desarrollan los comportamientos del servicio, brindando herramientas a nuestra gente para lograr un servicio excepcional, lo cual apalanca el logro de nuestra estrategia corporativa.

Pasión es +

Perfil comportamental

Con la optimización de procesos y la adopción de la tecnología, vamos a hacer que los siguientes comportamientos sorprendan gratamente a nuestros clientes:

Amabilidad

Conectar mi esencia personal, nuestra misión corporativa y mi propósito de servicio.

Empatía

Potenciar mis habilidades emocionales y relacionales para lograr respuestas ajustadas a la necesidad de nuestro cliente.

Proactividad

Optimizar el uso de nuestros recursos personales, físicos, tecnológicos, así como la entrega consiente de nuestras herramientas de servicio.

Practicidad

Construir estrategias personalizadas para conquistar a nuestro cliente.

Como parte de la estrategia de formación corporativa orientada a nuestra gente, integramos la competencia de adaptabilidad con el fin de impulsar y garantizar la transformación cultural, a través de la generación de habilidades tácticas y estrategias orientadas al desarrollo de la competencia.

En nuestra Escuela de servicio formamos más de 700 personas en Colombia, El Salvador y Perú durante el año 2017.

Encuentro de prepensionados: Llevamos a cabo formaciones semestrales dirigidas a nuestros empleados en Colombia que están próximos a cumplir la edad pensional por vejez (3 años o menos). Tienen como objetivo brindar herramientas para el cambio que supondrá el retiro laboral (incluye componente financiero, psicológico y legal) y garantizar la oportuna gestión de la pensión.

Hechos destacados en 2017

- Ejecutamos la primera fase del Programa de Servicio que se imparte en una primera fase a los empleados de cara al cliente.
- Llevamos a cabo la implementación de la Inducción Corporativa Virtual: “Bienvenido a Bordo” previo al ingreso del empleado.
- Realizamos 2 Talleres Creativos Ciudadano Avianca en las estaciones de Bogotá y El Salvador con equipos interdisciplinarios, con el fin de consolidar el perfil del ciudadano, incluyendo los atributos claves de nuestra cultura Avianca, basados en el conocimiento, el sentido, las habilidades y la voluntad que nos caracterizan. Ser

Ciudadano Avianca implica además de conocer, vivir los 4 enfoques que lo determinan:

- **Saber**- reúne el conocimiento de nuestra empresa: Norte Estratégico, indicadores, perfil de cliente y gestión por procesos.
- **Querer** – es el sentido del estar aquí: valores, pasión y compromiso.
- **Poder**- Son las habilidades que desarrollo para conseguirlo: competencias corporativas.
- **Hacer**- la voluntad que tengo para hacer que las cosas pasen: nativos digitales, sensibilidad a lo social, reconocimientos.

Nuestros retos para 2018

- Continuar la implementación exitosa del Programa de Servicio al Personal de la Fase 1 e iniciar la implementación con personal de la Fase 2 con instructores internos por medio de la capacitación de formadores de la Compañía.
- Movilizar el modelo 70-20-10 que impulsará las estrategias de formación corporativa.
- Finalizar la implementación exitosa del programa de liderazgo para apalancar la transformación de nuestra cultura, logrando permear los siguientes postulados:

Plan dejando huella Postulados de nuestra Cultura y Compromiso

En Avianca:

- Somos líderes cercanos y accesibles.
- Conversamos sobre nuestro desempeño.
- Reconocemos de forma espontánea los logros individuales y de equipo.
- Somos responsables por nuestro autodesarrollo.
- Desarrollamos nuestros talentos y brindamos oportunidades para potenciar nuestras capacidades.
- Coordinamos nuestras acciones enfocadas en generar valor a nuestros clientes a través de la alineación de los procesos y el logro de Objetivos Corporativos.



Centro de Excelencia Operacional (CEO)

Referente para el entrenamiento del Talento Humano Avianca.

Ya se encuentra en funcionamiento uno de los simuladores de vuelo del A320. Allí los pilotos de esta flota realizan sus entrenamientos. Al mismo tiempo, Avianca Services comercializa las horas disponibles para la formación de pilotos de sus aerolíneas al cliente.



En el mockup (modelo a escala de la cabina), los Auxiliares de vuelo realizan su entrenamiento de atención a viajeros a bordo y reacción ante las emergencias.



El CEO concentra en un solo lugar la gestión de la operación y la formación de nuestra gente. Allí el equipo de la Vicepresidencia de Operaciones y Técnica, toma decisiones sobre la operación de cada vuelo de manera centralizada y eficiente.

Gracias a la ubicación estratégica del SOC Control, se monitorea toda nuestra operación en tiempo real 7/24.



Con el respaldo de tecnología de última generación, los integrantes de las áreas de operaciones de vuelo, operaciones en tierra, pilotos y tripulantes, fortalecen sus conocimientos y competencias para estar alineados con las tendencias de la industria y brindar un servicio excepcional.



Nuestra Academia Avianca

Con una visión integral, innovadora y sostenible, gestionamos el entrenamiento para el talento de clase mundial de Avianca Holdings.

Una de nuestras iniciativas de formación más importantes del 2017 fue la Academia Avianca, la cual está orientada a potenciar las competencias de nuestro talento humano integrando metodologías de aprendizaje con la mejor tecnología.

Lanzamos la plataforma e-Academy, un *Learning Management System* (en español: Sistema de Gestión de Aprendizaje) que facilita la comunicación entre estudiantes e instructores a través de foros y tutorías en línea. De esta forma construimos una comunidad que gestiona el conocimiento en tiempo real y que tiene los contenidos a su alcance.

Academia Avianca

1 **DISEÑAMOS** y desarrollamos contenidos y medios de aprendizaje para todos los empleados de Avianca.

2 **REALIZAMOS** la programación y el monitoreo de todas las acciones formativas a través de las herramientas AMOS y MINT.

3 **NUESTROS CENTROS** de instrucción están certificados.

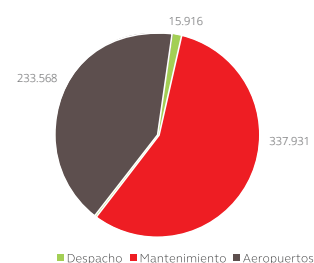
4 **ESTAMOS AL FRENTE** de los procesos de auditoría que involucran elementos asociados con el entrenamiento de nuestros equipos.



Indicador propio. Horas de entrenamiento regulado

Centros de Operación Aérea (COAs)	Pilotos
Colombia	54.375
El Salvador	5.418
Perú	12.341
Costa Rica	7.310
Guatemala & Honduras	5.074
Total	84.518

Indicador propio. Horas de formación Programas Academia Avianca



Durante 2017 logramos **233.478** horas de formación a nuestros tripulantes de cabina de pasajeros en Colombia.

* Entrenamientos Aeropuertos y mantenimiento AVH, Tripulantes y despacho del operador AV

Hechos destacados en 2017

- e-Academy como plataforma de gestión del aprendizaje virtual para la Holding alcanzó 27.746 usuarios inscritos.
- Utilizamos las plataformas tecnológicas AMOS y MINT para la gestión de la información de los entrenamientos para mantenimiento y vuelo.
- Iniciamos el proyecto de incorporación de realidad virtual para los entrenamientos de Tripulantes de Cabina y *Ground Handling* (tierra).
- Contamos con e-Academy para dispositivos móviles.
- Homologamos los programas de entrenamiento por competencias para tripulantes de cabina, aeropuertos, carga de Avianca S.A.
- Realizamos el diagnóstico del nivel de inglés para la Holding. Los resultados conducirán a las estrategias de homologación del nivel B2 en 2020.

Nuestros retos para 2018

- Implementar el primer piloto de realidad virtual en los entrenamientos de tripulantes de cabina y rampa.
- Contar con la plataforma e-Academy móvil.
- Tener con la plataforma de gestión del conocimiento para instructores.
- Llevar a cabo las formaciones del programa de servicio a los instructores internos en conjunto con nuestra Academia.
- Implementar eficiencias en horas de formación para personal de tierra que cumplan con los estándares requeridos por cada país de cada uno de los operadores.
- Fortalecer y potenciar las programaciones sistematizadas para todo público objetivo a nivel Holding.

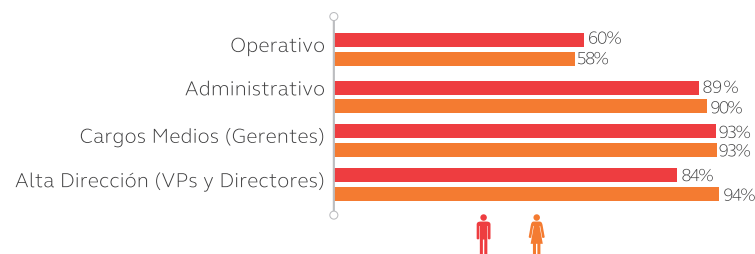
Auditorías realizadas en 2017

- Recibimos 145 visitas de auditoría por parte de la Administración Federal de Aviación (FAA, por sus siglas en inglés) y de la Agencia Europea de Seguridad Aérea, así como también visitas de las autoridades de los diferentes operadores de la Holding.

GRI 404-3 Conversaciones para motivar el desempeño y el desarrollo

En Avianca, líderes y equipo dialogan para alinear sus objetivos, coordinar acciones de desarrollo y crecer junto con la Compañía; todos a bordo de una misma aeronave, hacia el mismo destino. En 2017, el 66% de nuestros empleados recibieron evaluación de desempeño.

Porcentaje de empleados por género y categoría laboral que recibieron evaluación de desempeño durante 2017



12.889 de nuestros empleados recibieron evaluación de desempeño durante 2017.

Experiencia excepcional para nuestra gente

Salario emocional para equipos más felices

Con el objetivo de lograr que nuestros talentos encuentren una conexión diferente en el ambiente de trabajo, creamos un conjunto de beneficios enfocados en el bienestar de nuestros empleados. Se trata de iniciativas que complementan el salario económico y permiten tener un balance entre la vida laboral y personal consolidando así, un equipo más feliz y comprometido:



Horario flexible

Quienes laboran en las áreas administrativas pueden elegir entre dos horarios flotantes de lunes a jueves, optando por el que más se ajuste a sus necesidades y trabajar una jornada reducida los viernes para salir a las 2:00 p.m.



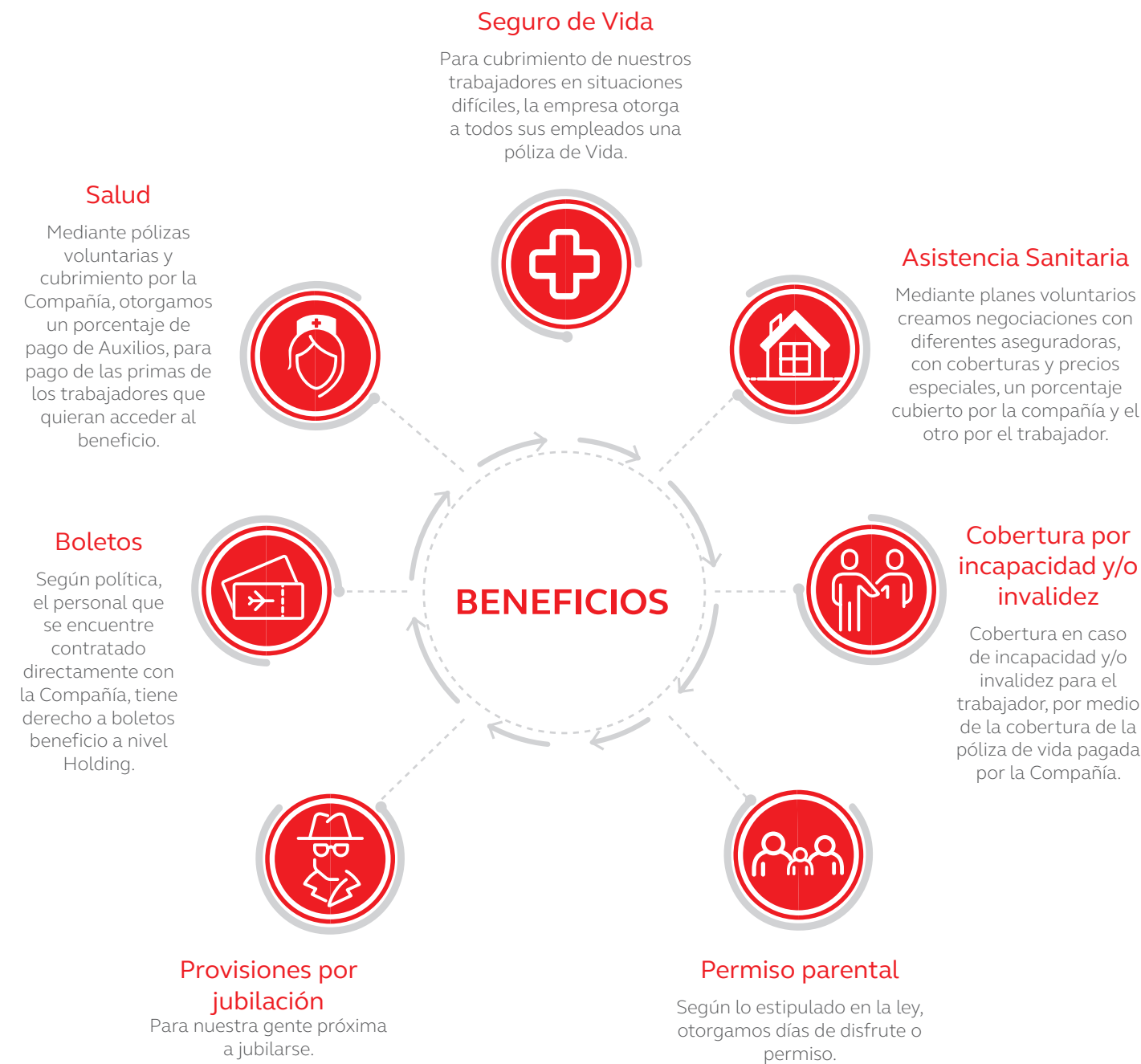
Home Office

Usando equipos portátiles asignados por la Compañía, nuestro equipo administrativo cumple con su labor y aprovecha todos los beneficios del trabajo desde casa.

El **66%** de nuestra gente que participó en la Encuesta de Compromiso considera que el equilibrio entre los compromisos de trabajo y la vida personal es adecuado.

GRI 401-2

Otros beneficios¹:

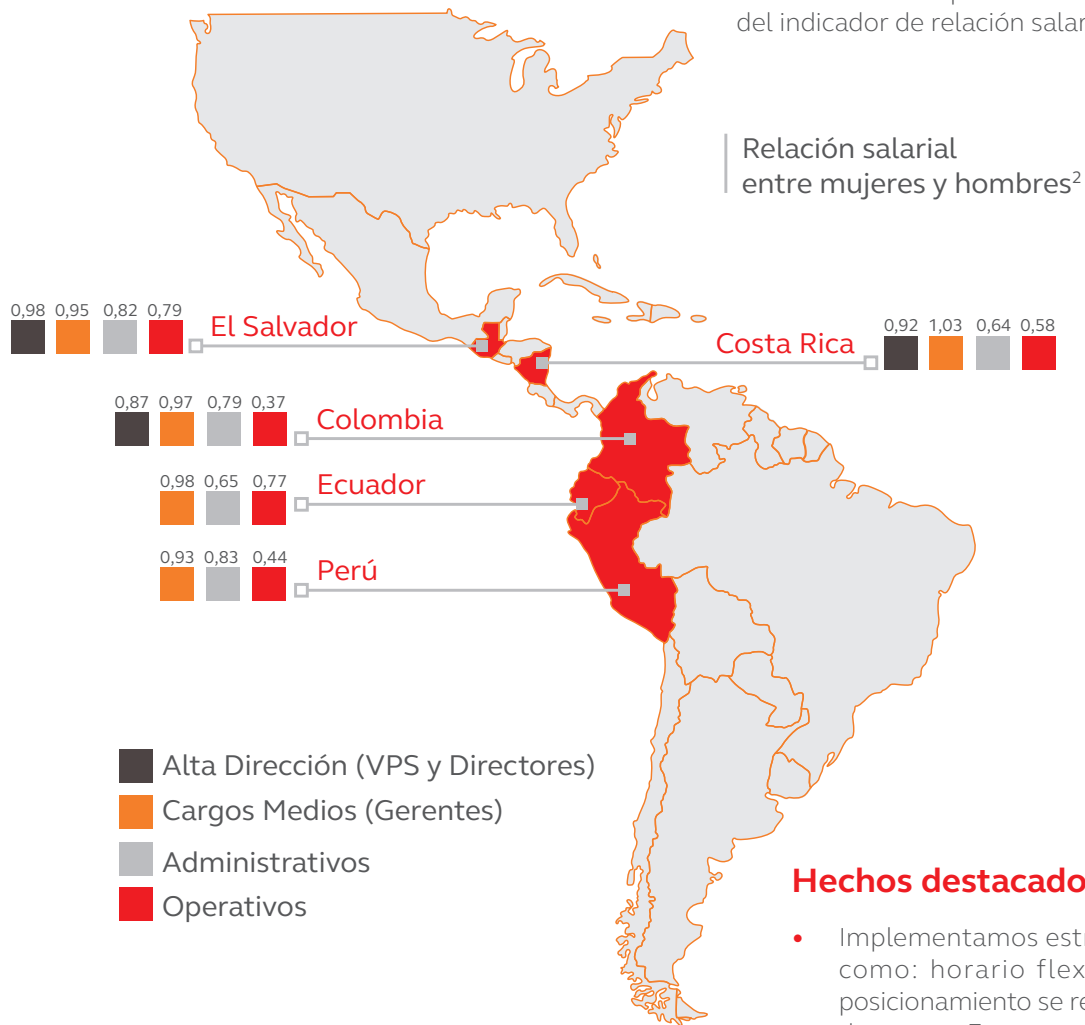


¹El alcance de los beneficios cubre nuestras operaciones en Colombia, El Salvador, Perú, Ecuador y Costa Rica.

GRI 405-2 Compensación¹

En Avianca Holdings contamos con un modelo de compensación alineado a la estrategia, cultura y valores de nuestra Compañía que garantiza competitividad, equidad y calidad de vida para nuestra gente.

En Avianca Holdings existe una política de Compensación fundamentada en la equidad, competitividad y compromiso del talento. Los salarios se fijan para las posiciones conforme al resultado del proceso de Valoración de Cargos, sin hacer distinción de ningún tipo por edad o género. Nuestro personal operativo consolida información de tripulación lo cual impacta los resultados del indicador de relación salarial.



Hechos destacados en 2017

- Implementamos estrategias de beneficios, tales como: horario flexible y Home Office. Este posicionamiento se reflejó en el índice de equidad de nuestra Encuesta de Compromiso, con un 73 % de favorabilidad entre los encuestados.

Nuestros retos para 2018

- Rediseñar los beneficios actuales para el lanzamiento de nuestro “Portafolio de Beneficios Flexibles”.
- Potencializar los Programas Variables, alineándolos con nuestro Vuelo 2020, la metodología de desempeño y las coberturas.
- Dentro del enfoque de Salario Emocional, fijar los beneficios para los cargos operativos.

¹Se toma como ubicación con Operaciones Significativas los países donde se concentra la mayor población de la Holding: Colombia, El Salvador, Perú, Ecuador y Costa Rica.
²La relación salarial se refiere a cuanto recibe de salario una mujer por un peso ganado por un hombre.

Hacia el liderazgo digital

Mejorar la productividad de nuestra gente, con la mejor tecnología disponible, es uno de los objetivos estratégicos de nuestro Plan de Vuelo 2020. Por tal razón avanzamos en el proyecto Work2gether¹.

1 Office 365
Es la plataforma tecnológica que nos permite acceder desde cualquier lugar del mundo y por medio de un dispositivo electrónico a la información que usamos diariamente en nuestro trabajo.

2 Gestión de usuarios
Contiene información actualizada y certera de nuestra gente, promoviendo una gestión eficiente de los procesos del talento humano.

3 Intranet
Avanzamos en el diseño e implementación de un canal único de comunicación corporativa - global y segmentada por audiencias -, que promueva un modelo colaborativo de autoservicio y de comunicación en doble vía.

4 Gestión Documental
Construiremos y administraremos el repositorio de documentos corporativos, de acuerdo con las directrices de Avianca y la industria, para facilitar el acceso ordenado a la información actualizada y que genera valor a la gestión interna de procesos.

¿Qué busca el Proyecto Work2gether?

El trabajo colaborativo cobra cada vez mayor relevancia en la productividad laboral. Por tal razón, a través de este programa iniciamos la migración a las mejores herramientas tecnológicas, que facilitarán las labores de nuestra gente y favorecerán su calidad de vida.



Impacto del cese ilegal de actividades y plan de contingencia

Debido al cese ilegal de actividades, tuvimos que congelar los procesos de contratación para cubrir las vacantes existentes, esto nos motivó a crear semilleros operativos e implementar el Plan de Desarrollo Interno, lo que originó que nuestro personal cubriera dichas vacantes bajo la modalidad de reemplazo temporal. Por otro lado, participamos en la estrategia de reconocimiento a los pilotos y empleados que aportaron con su compromiso por mantener un servicio excepcional.

En cuanto a los programas de capacitación y desarrollo de nuestros empleados, se presentó la cancelación y la reprogramación de los cursos presenciales de nuestra escuela de liderazgo y servicio, debido a que gran parte de nuestros empleados apoyaron las operaciones en el aeropuerto.

Durante el cese ilegal de actividades se agilizó la toma de decisiones priorizando al cliente, lo cual nos permitió identificar mejores prácticas para involucrar en nuestros procesos.

¹Conoce más sobre nuestra gestión en el capítulo “Tecnología e innovación, generamos experiencias extraordinarias”



8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.

Trabajo decente y diálogo social

GRI 407-1 Para seguir volando hacia el cumplimiento de nuestro Vuelo 2020 en compañía del mejor talento, en Avianca Holdings respetamos los 8 convenios fundamentales de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), el ODS #8 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, la legislación laboral aplicable en los países donde operamos, los compromisos que voluntariamente hemos adquirido con el Pacto Global de las Naciones Unidas, los postulados del Programa de Empleos Verdes de la OIT, los

indicadores de mejores prácticas laborales incorporadas en el DJSI (Dow Jones Sustainability Index) y los derechos fundamentales consagrados por las cartas políticas de cada país vigentes.

Todas nuestras políticas internas, reglamentos internos de trabajo, procesos y prácticas están enfocados en lograr el equilibrio entre nuestra vida personal y laboral, siendo uno y disfrutando lo que hacemos, porque cada uno de los integrantes de nuestro equipo de trabajo es un Ciudadano Avianca¹.

Hechos destacados en 2017

A continuación, presentamos los resultados de los procesos que hemos venido adelantando con cada una de las asociaciones de trabajadores que agremian a nuestro personal en los países donde tenemos presencia, dando cumplimiento a la legislación local correspondiente.

COP. Creación de comités de diálogo continuo con las asociaciones sindicales

Colombia

Avianca S.A.

En Avianca S.A. contamos con comités y/o espacios para el diálogo con las organizaciones de trabajadores mencionadas a continuación:

- Sindicato Nacional de Trabajadores de Avianca - SINTRAVA. Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria del Transporte Aéreo - SINDITRA.
- Organización de Aviadores de Avianca - ODEAA.
- Asociación Colombiana de Mecánicos de Aviación - ACMA.
- Asociación Colombiana de Aviadores Civiles - ACDAC.

En los comités identificamos oportunidades de mejora por parte de la Compañía y generamos posibles soluciones de forma conjunta con las organizaciones sindicales, para realizar seguimiento a los avances en los comités posteriores.

Adicionalmente, facilitamos a todas las organizaciones espacios de charla y socialización con los trabajadores afiliados a estas, así como también otorgamos espacios para que los líderes y representantes tengan un espacio con los nuevos ingresos a la Compañía para darles a conocer sobre su asociación.



¹ Conoce más sobre nuestra gestión en el Capítulo de Ciudadano Avianca

INFORME ANUAL 2017

Tampa Cargo S.A.S.

Al igual que en Avianca S.A., con la empresa Tampa Cargo S.A.S. llevamos a cabo espacios para el diálogo con la organización sindical ASOTRATAMPA y ACDAC; durante los comités revisamos temas relacionados con el convenio colectivo y con nuestros empleados afiliados.

Con otras compañías de la Holding:

Argentina	Chile	Perú
Trans American Airlines S.A. Hemos mantenido un diálogo constante con la organización sindical representante ante la Inspección del Trabajo, la Unión Personal de Aeronavegación de Entes Privados (UPADEP). Aún cuando no tenemos trabajadores afiliados a dicha organización sindical, reconocemos la titularidad oficial otorgada a UPADEP. Además, la empresa tiene trabajadores afiliados a la organización sindical de Asociación de Personal Aeronáutico - APA (en adelante "APA").	Grupo Taca de Chile S.A. Con las organizaciones de trabajadores sindicalizados y no sindicalizados, mantenemos contacto permanente y estamos abiertos a todas las inquietudes que presentan frente al cumplimiento de los convenios colectivos vigentes.	Trans American Airlines S.A. Como parte de los acuerdos alcanzados con el Sindicato de Despachadores de Vuelo, esperamos llevar a cabo reuniones bimestrales para revisar el cumplimiento del acuerdo colectivo. En el mismo sentido, en la negociación con el Sindicato de Pilotos estamos coordinando mesas de trabajo mensuales, así como también replicarlas con todos nuestros empleados presentes en los aeropuertos. Finalmente, como parte de los acuerdos alcanzados con el Sindicato de Auxiliares de Vuelo, llevamos a cabo reuniones para revisar el cumplimiento del acuerdo colectivo.

Continuidad de negociaciones colectivas conforme al cronograma definido por la Compañía

Colombia

Avianca S.A.

A la fecha, Avianca S.A. en Colombia tiene vigentes las siguientes organizaciones de trabajadores:

Organización de trabajadores	Plazo del Convenio Colectivo vigente
ACAV	30/12/2017 prórroga automática a 30 de junio de 2018
ACDAC	Avianca: Laudo Arbitral en revisión ante Corte Suprema de Justicia
ACMA	30/12/2017 prórroga automática a 30 de junio de 2018
ANTSA	No hay convenio colectivo vigente
ODEAA	01/04/2017-31/03/2020
SINDITRA	01/07/2015-01/07/2020
SINTRATAC	En negociación
SINTRAVA	01/07/2015-01/07/2020

Tampa Cargo S.A.S.

Organización de trabajadores	Plazo del Convenio Colectivo Vigente
ACDAC	28/07/2017-31/12/2019
ASOTRATAMPA	01/10/2015- 30/06/2018
SINTRATAC	En negociación

Como parte de la agenda de negociación de Tampa Cargo S.A.S., en julio de 2017 llevamos a cabo el proceso de negociación con ACDAC, en donde cerramos exitosamente y alcanzamos un convenio colectivo de trabajo vigente hasta el 2019, que aplica a los pilotos de Tampa Cargo S.A.S afiliados a esta Compañía.

Perú

En Perú, la empresa Trans American Airlines S.A., tiene las siguientes organizaciones sindicales:

Organización sindical	Plazo del Convenio Colectivo vigente
Sindicato de Despachadores de Vuelo de Trans American Airlines	1 de enero 2018 al 31 de diciembre 2019
Sindicato de Pilotos de Trans American Airlines S.A.	Sigue vigente el que venció en julio 2017. Nuevo en negociación S.A.
Sindicato de Tripulantes de Cabina, Agentes de Servicio al Cliente e Instructores	Sigue vigente el que venció en septiembre 2017. Nuevo en negociación

Trans American Airlines S.A. siguiendo su agenda de negociación, cerró el año 2017 con la suscripción del convenio colectivo con el Sindicato de Despachadores de Vuelo.

Con el Sindicato de Pilotos y el de Tripulantes de Cabina, Agentes de Servicio al Cliente e Instructores, estamos negociando los nuevos términos de los convenios colectivos para iniciar nueva vigencia en el año 2018.

México

En México, la empresa Taca de México S.A., tiene las siguientes organizaciones sindicales con sus convenios colectivos:

Organización	Plazo del Convenio Colectivo vigente
SNTTTASS	01/02/2017 - 01/02/2018
Asociación Sindical 1° de Mayo	01/06/2017 - 01/06/2018

Como parte de la agenda de negociación de Taca de México S.A., en el 2017 llevamos a cabo un proceso de actualización de manera general del convenio colectivo vigente con la asociación SNTTTASS.

Chile

En Chile, la empresa Grupo Taca de Chile S.A. tiene actualmente los siguientes grupos de trabajadores sindicalizados y no sindicalizados:

Organización	Plazo del Convenio Colectivo vigente
Sindicato Trabajadores de Avianca Chile	Junio de 2019
Grupo de Trabajadores de Grupo Taca Chile S.A. unidos para negociar	Agosto de 2019

Con las organizaciones de trabajadores de Chile, adelantamos negociaciones colectivas en el año 2016. La agenda para revisar las condiciones laborales acordadas deberá ser retomada en el año 2019 en caso dado de tener afiliados para dicha fecha.

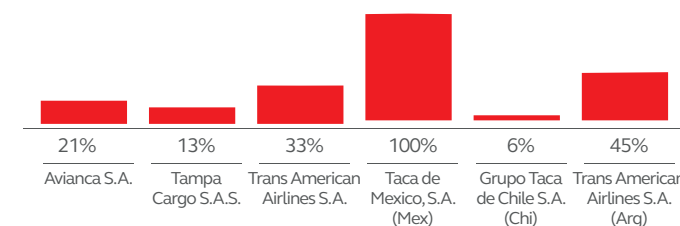
Argentina

En Argentina, la empresa Trans American Airlines S.A. mantiene relación con UPADEP y con APA, así:

Trans American Airlines S.A.

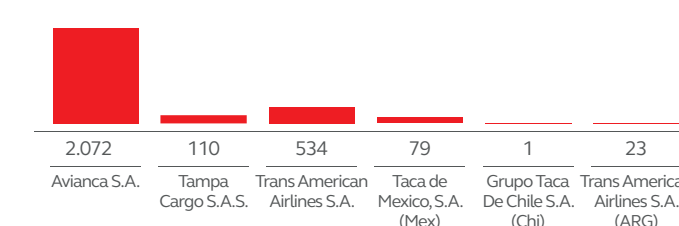
Organización sindical	Plazo del Convenio Colectivo vigente
UPADEP (Unión Personal de Aeronavegación de Entes Privados)	11 de julio de 1975
APA (Asociación de Personal Aeronáutico)	No hay contrato vigente pues, de acuerdo a la legislación local, la industria se rige por el contrato colectivo vigente con UPADEP

GRI 102-41 Porcentaje de nuestros empleados cubiertos por convenios colectivos



El 100% de los acuerdos colectivos firmados con las asociaciones sindicales de nuestra Compañía dan a conocer los plazos y las disposiciones de consulta y negociación con la Holding.

Número de empleados cubiertos por Convenios Colectivos



Nuestros retos 2018

- Cerrar la negociación colectiva con la Organización Sindical SINTRATAC con AVIANCA S.A. y Tampa Cargo S.A.S.
- Llevar a cabo la renovación del Convenio Colectivo con ASOTRATAMPA, organización sindical de Tampa Cargo S.A.S.
- Continuar con los espacios para el diálogo con las organizaciones sindicales para seguir construyendo en conjunto en pro del progreso de las relaciones laborales.
- Llevar a cabo reuniones bimestrales con la asociación sindical de despachadores para revisar el cumplimiento del Convenio Colectivo en Perú.
- Apoyar a las áreas operativas de la Compañía con operación en Colombia teniendo en cuenta la firma del acuerdo de paz y el manejo del posconflicto.

INFORME ANUAL 2017

3 SALUD Y BIENESTAR



3.3 Para 2030, poner fin a las epidemias del SIDA, la tuberculosis, la malaria y las enfermedades tropicales desatendidas y combatir la hepatitis, las enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles.

3.9 Para 2030, reducir sustancialmente el número de muertes y enfermedades producidas por productos químicos peligrosos y la contaminación del aire, el agua y el suelo.

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.

9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



9.1 Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos.

9.4 De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas.

Comprometidos con la salud y la seguridad de nuestra gente

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Nuestra gente es vital en Avianca. Por tal razón, es nuestra prioridad proteger su vida por medio de la inversión en la gestión del riesgo, el cuidado de su salud, lugares seguros para trabajar y la promoción de una cultura de prevención a través del cumplimiento de procedimientos de trabajo seguro y adopción de estilos de vida saludable, lo cual impacta directamente la productividad de la Compañía.

Con el apoyo de nuestras áreas operativas y de la Matriz de Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos (MIPER), se determina el nivel de riesgo en las actividades rutinarias y no rutinarias que realiza cada uno de nuestros empleados.

Con el propósito de gestionar de forma eficiente cada uno de los riesgos relacionados, contamos con:

- La Política de Seguridad Integral, en donde establecemos las directrices para gestionar de forma eficiente la salud y seguridad de nuestros empleados.

- La implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, para promover la participación activa de todos los empleados.
- El cumplimiento de las regulaciones legales aplicables.
- La creación y promoción de la Cultura de la Seguridad acorde con las buenas prácticas de la industria.
- La adopción de un estilo de vida que minimice la probabilidad de ocurrencia de incidentes, accidentes, lesiones y enfermedades laborales que puedan poner en peligro la salud y seguridad de nuestros empleados

Contamos con recursos humanos, tecnológicos y económicos para realizar una gestión preventiva en la salud y la seguridad de nuestra gente para hacer seguros nuestros lugares de trabajo.

Riesgos más relevantes:

1. Trabajo en alturas
2. Seguridad vial
3. Gestión de contratistas
4. Ergonómicos

Nuestros comités de seguimiento:

Con el fin de monitorear nuestra gestión, contamos con los siguientes comités:



Comités	Generalidades
Comité de Seguridad Integral	Trimestralmente realizamos una rendición de cuentas con el CEO y los Vicepresidentes de las áreas operativas: <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de ausentismo y accidentalidad. • Situaciones que requieran aprobación del Comité que tengan un alto impacto económico y/o cambios importantes en procesos.
Comité Local de Seguridad y Cumplimiento	Mensualmente nuestros líderes de proceso por cada COA (Certificado de Operador Aéreo) se reúnen para hacer seguimiento a: <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de accidentalidad y ausentismo. • Gestión de hallazgos en la herramienta tecnológica AQD. • Eventos o situaciones de riesgo presentados. • Hallazgos identificados. • Planes de acción para el cierre de brechas identificadas.
Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo y Organismos Paritarios (COPASST)	Mensualmente por cada COA se realiza una reunión con participación de nuestros trabajadores y la administración para analizar los indicadores, eventos relevantes y tendencias para buscar en conjunto planes de mejora.
Comité Primario de la Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente (SSMA)	Mensualmente se reúne el equipo SSMA para analizar comportamientos internos de indicadores y tendencias de industria para hacer seguimiento y ajustar los planes de trabajo que permitan cumplir nuestros objetivos.

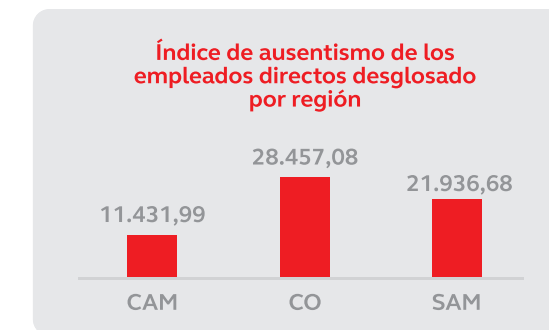
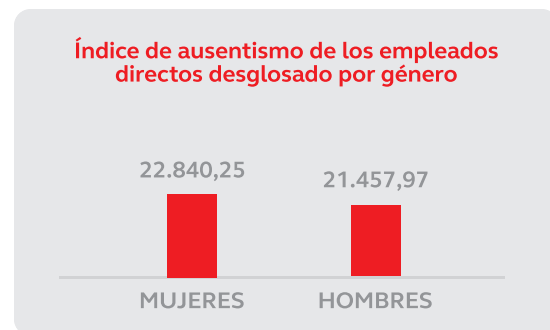
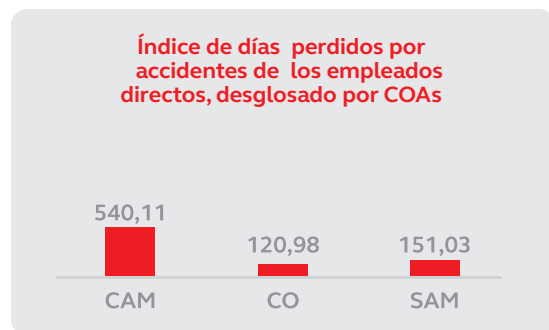
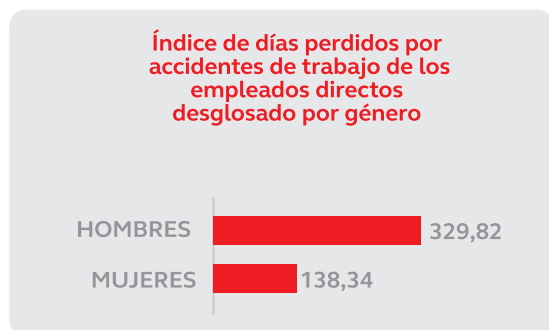
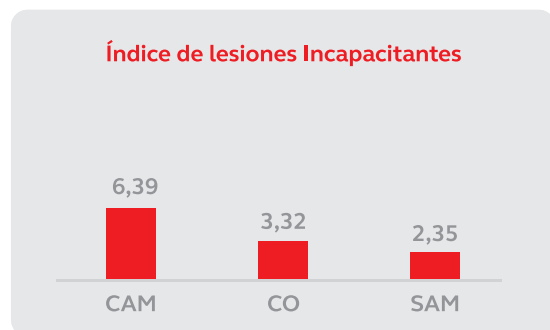
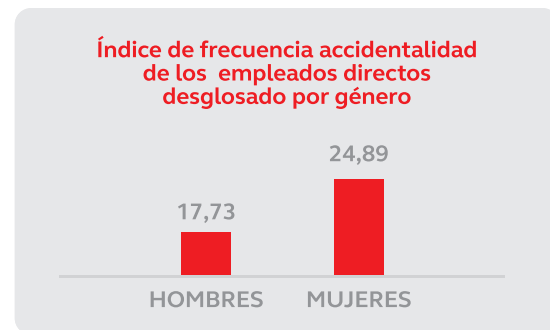
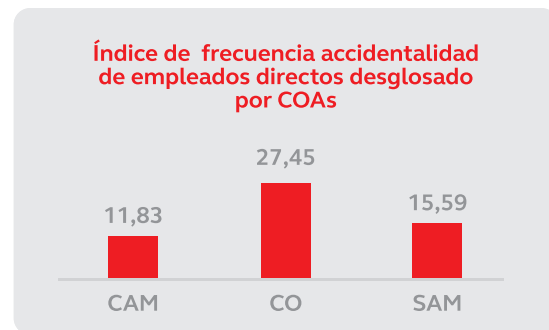


Hechos destacados en 2017

En la plataforma del aeropuerto de San Salvador, tuvimos un accidente de tránsito, donde lamentablemente perdió la vida uno de nuestros compañeros. A continuación, mencionamos algunas de las medidas tomadas para que no se vuelvan a presentar este tipo de accidentes.

- Fortalecimiento de nuestro Plan Estratégico de Seguridad Vial (PESV) en conjunto con la Gerencia de Movilidad, la Unidad de Negocio Deprisa y el proceso de operaciones terrestres, con el fin de dar cumplimiento a los requisitos legales y la prevención de accidentes como lo ocurrido en San Salvador.
 - Identificamos y eliminamos los factores de distracción en la conducción de equipos de apoyo terrestre, a través de mejoras en los manuales de operación en rampa.
- Diseño de ingeniería en sistemas de protección anti caídas para el proceso de servicios mayores en los hangares de mantenimiento, con base en altos estándares internacionales OSHA (Occupational Safety and Health Administration) y Normas Europeas.
- Fortalecimiento del control operacional en contratistas a través de procesos de inducción y revisión de los requisitos pre-operacionales.
- Participación en 49 proyectos de infraestructura para asegurar la inclusión de tecnologías que permitan mejorar la seguridad de nuestros empleados.

GRI 403-2 Indicadores Ausentismo y Siniestralidad 2017



Durante 2017 implementamos el IRO (Informe de riesgo Organizacional) para reportar accidentes de trabajo, actos y condiciones inseguras que se enlaza con el AQD para el análisis, establecer causas y planes de acción. Los datos utilizados para el cálculo del índice de lesiones por accidentes de trabajo incluyen todos los eventos, incluso aquellos que no generaron incapacidad o solo requirieron de 1 día para la atención médica pertinente.

Los eventos estuvieron relacionados en su mayoría con golpes (37,8%), torceduras (24,3%), y traumas de oído (9,1%).



Para este informe incluimos la información correspondiente a 2017 teniendo en cuenta que hubo cambios en las fórmulas de cálculo de los indicadores de salud y seguridad. La cobertura de los indicadores de nuestra operación en CAM cubre las cifras de las operaciones de El Salvador, Costa Rica y Guatemala. A cierre de 2017, Avianca no cuenta con registros de enfermedades profesionales de CAM, CAR, EUR y NAM y SAM. Nuestros resultados en Colombia cubren las cifras de Avianca S.A., y Tampa Cargo S.A. Las cifras reportadas en SAM corresponden a los resultados de Ecuador y Perú.

Índice de lesiones por accidentes de trabajo corresponde a: (Número de accidentes de trabajo / número de horas laborales) * 1.000.000
 Índice de Enfermedades laborales corresponde a: (Número de casos de enfermedades laborales registrados/ número de horas laborales) * 1.000.000
 Índice de días perdidos por accidentes de trabajo o enfermedades laborales corresponde a: (Número de días perdidos por accidente de trabajo y enfermedad laboral/ número de horas laborales) * 1.000.000
 Índice de ausentismo corresponde a: (Número de días perdidos por incapacidad por accidentes de trabajo y enfermedad laboral y enfermedad general / número de días trabajador) * 1.000.000
 El accidente mortal que presentamos en El Salvador impactó los resultados de nuestro índice de severidad e índice de lesiones incapacitantes.

Nuestros retos 2018

- Alinear la estrategia de Salud y Seguridad en el Trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Implementar una gestión de riesgos en SST donde los dueños de los procesos sean los responsables del control de los riesgos (Modelo de Gestión de Riesgo de 3 líneas de defensa).
- Fomentar la cultura del autocuidado y cuidado del otro, como eje básico en la primera línea de defensa para mitigar los riesgos de SST.
- Impactar en la productividad de la Compañía a través del Programa de Gestión del Ausentismo, disminuyendo la incidencia de enfermedad y frecuencia de accidentes de trabajo, involucrando a todas las áreas de nuestra Compañía.
- Alineados con nuestro Vuelo 2020, incorporar en nuestra gestión en SST herramientas tecnológicas que permitan registrar, monitorear y controlar nuestra gestión.
- Llevar el Sistema de Salud y Seguridad en el trabajo a estándares ISO 45001, alineados con el Sistema Integral de Seguridad, Riesgos y Cumplimiento de la Compañía.
- Continuar con la participación en los proyectos de infraestructura para asegurar la adopción de tecnologías para el control de los riesgos en SST.
- Fortalecer la prevención del consumo de alcohol y sustancias psicoactivas.
- Fortalecer el Programa de Prevención de Riesgo Químico para mantenernos en cero enfermedades laborales por este riesgo.



Impacto del cese ilegal de actividades y plan de contingencia

Nuestra gestión se vio impactada por la falta de disponibilidad de nuestros técnicos y agentes en los aeropuertos para procesos de capacitación y entrenamiento, dificultades en el desarrollo de simulacros en los centros de trabajo, cumplimiento de los planes de mediciones de higiene y visitas de inspección a las ciudades por la restricción de vuelos, los cuales fueron reprogramados para 2018 ya que nos enfocamos en apoyar operativamente a la Compañía para soportar los procesos de servicio de cara al cliente.

Nuestras certificaciones

- Nos certificamos ante la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) en nuestras estaciones de CAM – NAM.
- Recibimos la certificación en Seguridad, Salud y Ambiente por cumplimiento del 100% de los requisitos solicitados por el Administrador del Aeropuerto de Quito (QUIAMA).





8.1 Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados.

8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.



9.1 Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos.

9.4 De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas.

9.5 Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo.



Valor generado a nuestros grupos de interés

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Para nosotros la generación de valor económico, social y ambiental es esencial en el desarrollo de nuestras operaciones. La estrategia de expansión y servicio trazada para el año 2020, junto con una oferta diferenciada de servicios y experiencias, contribuyen al logro de un crecimiento rentable y sostenible a largo plazo, y a la generación de valor para nuestros grupos de interés.

Esta misma estrategia nos proyecta como una Compañía más competitiva al nivel de los mejores estándares de la industria, que opera con efectividad para optimizar recursos, reducir costos y para contar con un flujo de caja eficiente.

Para administrar y asegurar los procesos internos relacionados con el desempeño económico de nuestra Compañía, contamos con políticas que abarcan asuntos relativos a inversiones, unidad de caja, cobertura de riesgos financieros, descuentos, cajas menores y fondos fijos, reembolsos, control de gastos de viajes de negocios, niveles de autorización y delegación de atribuciones administrativas y manejo de provisiones.

Con el propósito de convertirnos en una Compañía atractiva para el mercado de capitales, nos orientamos hacia el aumento de la liquidez y del capital de trabajo, reducción del apalancamiento y la expansión de margen sostenible (*sustainable margin expansion*). En el mismo sentido, nos encontramos en un proceso de transformación digital, implementando mejoras tecnológicas tales como:

- Programa SIMS para nuestro control de deudas e inversiones.
- Administración de flota (*leaseworks*) que busca consolidar la información completa de cada aeronave de la Holding.
- *Supply Chain*¹ proceso de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de nuestros proveedores.
- Mejoras e implementación de *Revenue Accounting*² para identificar eficiencias en los procesos de medición del ingreso.

Hemos realizado la identificación de los principales riesgos financieros por su impacto y probabilidad, destacamos 5 fundamentales en nuestro proceso de monitoreo¹:



1 Competitividad por estructura de costos.



2 Incremento en costos debido al financiamiento de OPEX² y CAPEX³ (mantenimiento y proyectos).



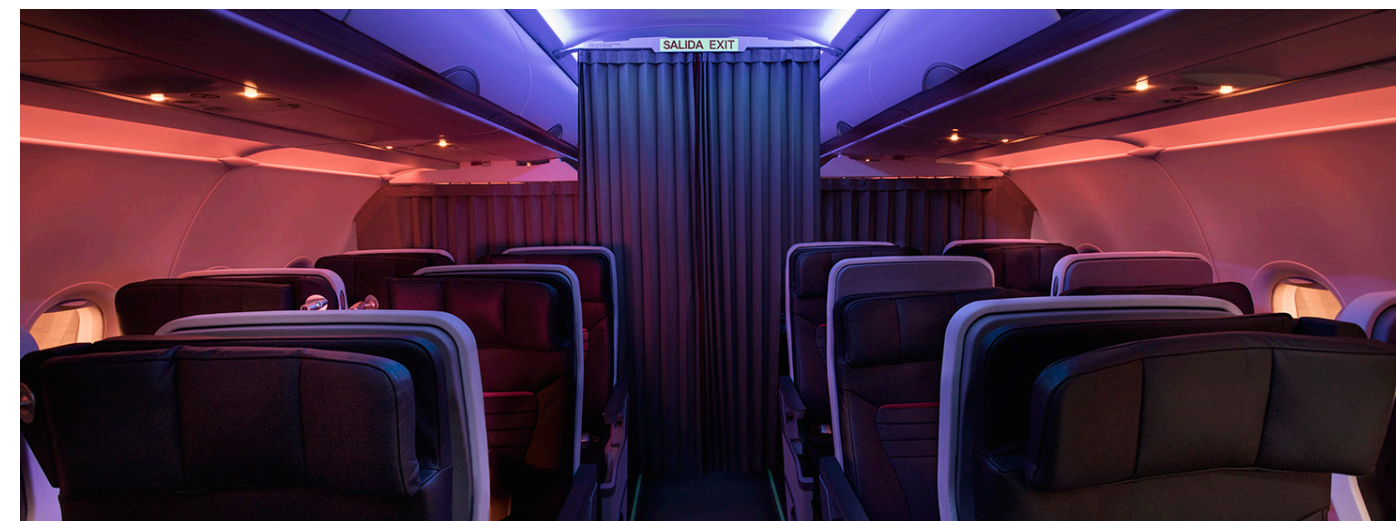
3 Impacto en resultados por apalancamiento financiero.



4 Incremento en costos por cambios en el Régimen Tributario en los mercados clave.



5 Incremento en costos debido al aumento en el precio del combustible.



Durante el 2017, nuestra gestión estuvo enfocada en:

Resultados trimestrales

entregados al mercado cumpliendo con los estándares requeridos por la SFC y SEC⁴

Reducción significativa

del indicador de apalancamiento (deuda neta sobre EBITDA)

Iniciativas

de mejora de liquidez

Implementación

de mejores prácticas para asegurar el retorno de las inversiones

Optimización

de la estructura de costos de la Compañía

Prestación de

un excelente Servicio al Cliente interno

Realizamos anualmente auditorías internas y externas, con el propósito de verificar los controles y procesos de revisoría vigentes en Avianca Holdings, para así dar cumplimiento a las regulaciones de la Ley Sarbanes - Oxley (SOX), garantizando la fiabilidad de la información y nuestras prácticas de Gobierno Corporativo.

¹ Cadena de suministro

² Contabilidad de ingresos

¹ Conoce más sobre nuestra gestión el capítulo "Vivimos una cultura de seguridad, riesgos y cumplimiento".

²OPEX, del inglés Operating Expense, es un costo permanente para el funcionamiento de un producto, negocio o sistema.

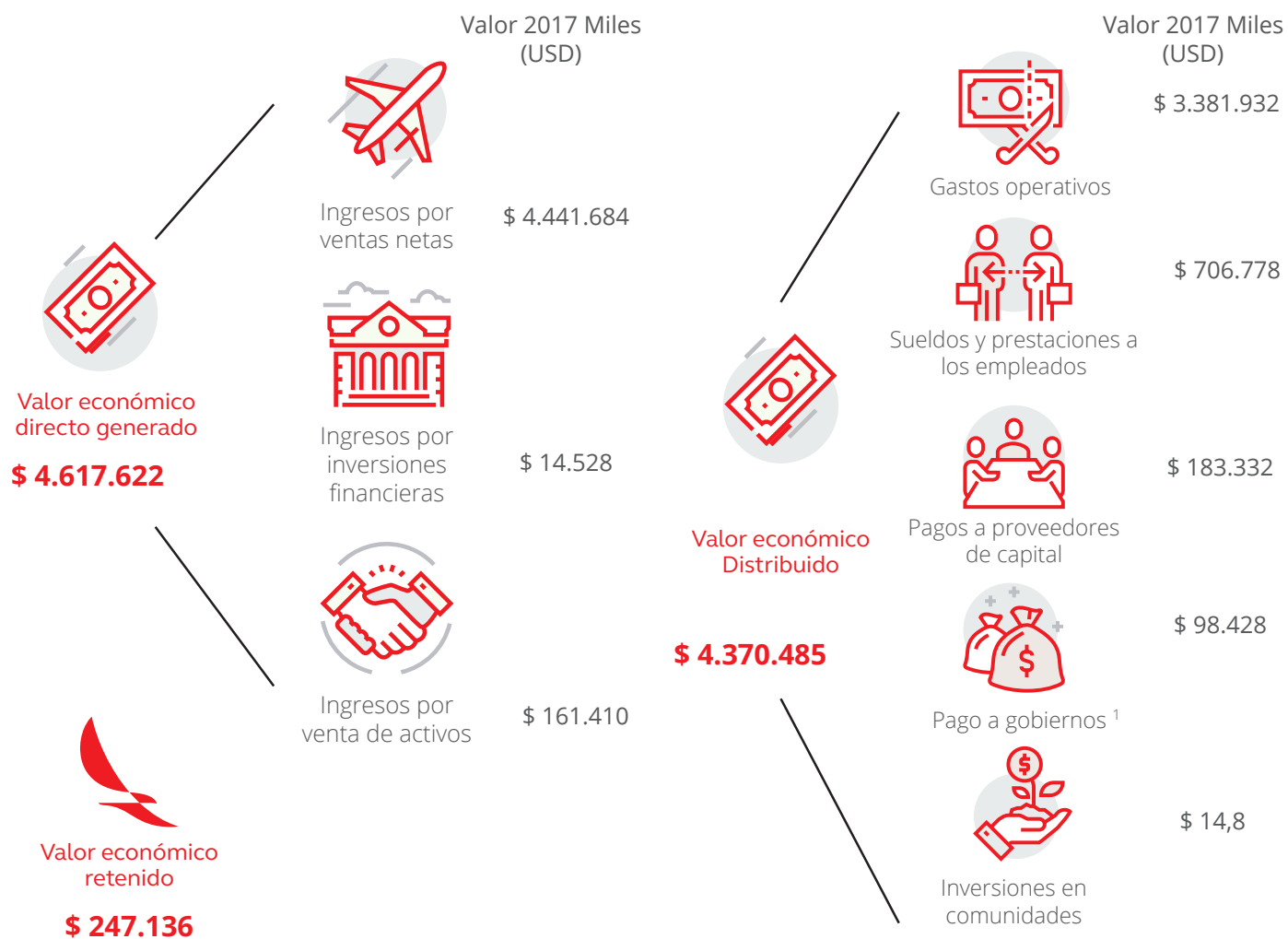
³CAPEX es la contraparte del OPEX. Es el gasto de capital, el costo de desarrollo o el suministro de componentes no consumibles para el producto o sistema.

⁴Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) y Comisión de Bolsa y Valores en Estados Unidos (SEC).

Nuestro desempeño económico en el 2017:

La información que relacionamos a continuación presenta nuestro desempeño económico, e incluye información de Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca y sus compañías subsidiarias. De igual forma, contiene al Grupo Taca Holdings Limited y sus compañías subsidiarias.

GRI 201-1

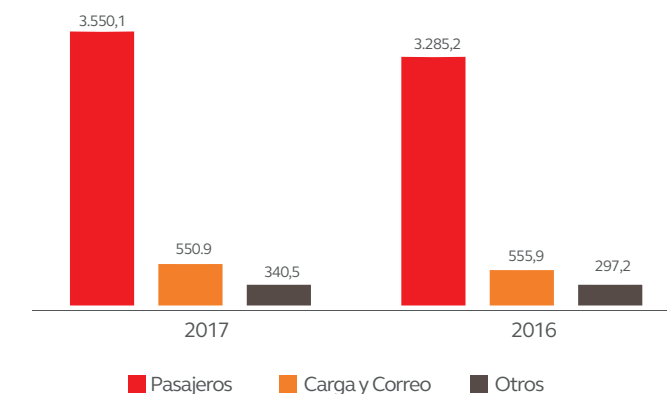


Ingresos Operacionales

Los ingresos operacionales de Avianca Holdings S.A. durante el 2017 fueron de \$4.441,6 millones de USD lo cual representó un aumento del 7,33% en comparación con los ingresos generados durante el 2016.

Al finalizar la gestión del periodo 2017, sobresalieron los incrementos obtenidos en el concepto de transporte de pasajeros a nivel doméstico, y de carga y correo a nivel doméstico. El primero obtuvo un aumento del 8,48% al incrementar en \$148.6 millones de USD en relación a lo percibido en 2016.

Ingresos operacionales por tipo de servicio (en millones de USD)



Ingresos operacionales por alcance geográfico (en millones de USD)



Ingresos procedentes de inversiones financieras

Los ingresos de Avianca Holdings S.A. por concepto de intereses durante el 2017 presentaron un incremento del 11,30%, al pasar de \$13 millones de USD en 2016 a \$14.5 millones de USD durante el 2017.

Por concepto de instrumentos derivados, se totalizaron \$2,5 millones de USD durante el 2017 de gasto, lo cual significó una disminución del 176,36% frente al período anterior.

Costos Operacionales

En 2017, los costos operacionales tuvieron un incremento de \$268,1 millones de USD lo que representa un incremento del 6,91% con respecto al periodo anterior. Entre los principales conceptos que se tienen en cuenta para la construcción de este rubro sobresalen los componentes de combustible, servicios de pasajeros, operaciones en tierra, instalaciones y servicios de mantenimiento, depreciaciones y amortizaciones, salarios y beneficios a los empleados.

Combustibles

Los costos invertidos en la compra de combustible tuvieron un incremento del 17,60% al pasar de \$785,2 millones de USD en 2016 a \$923,4 durante 2017.

La principal razón de este incremento se debe principalmente al aumento de los precios promedio del combustible de 20.8% y el aumento del consumo total de galones del 1.4%, producto de nuevas rutas e incremento de frecuencias³.

Salarios y beneficios sociales para los empleados

Al finalizar el periodo 2017, este concepto que incluye empleados directos y sub-contratados, totalizó \$706,8 millones de USD, e incluye principalmente los pagos realizados por concepto de salarios, seguros médicos y ayudas de transporte.

Pagos a los accionistas

El total de dividendos pagados a nuestros accionistas en 2017 fue de \$155,6 millones de USD¹.

Depreciaciones y amortizaciones (reversión)

El total de depreciaciones y amortizaciones en 2017 fue de \$313,4 millones de USD.

Pagos a proveedores de capital

El total de pagos a proveedores de fondos realizados por la Organización durante el 2017 ascendió a \$183,3 millones de USD.

Pagos a Gobierno

Todos los impuestos locales, municipales, a las ventas e impuesto corriente de renta, se encuentran incluidos dentro de los pagos realizados al gobierno, los cuales en 2017 representaron \$98 millones de USD

Valor económico retenido

Al finalizar el ejercicio del periodo 2017, el valor económico retenido, presentó un total de 247 millones de USD. Este rubro no incluye el impuesto diferido, ni la diferencia en cambio.

¹ La información correspondiente a pagos a gobierno, corresponde a lo efectivamente desembolsado durante el periodo, el cual se puede validar en los movimientos del flujo de efectivo de AVH. El resto de datos son tomados bajo la base de causación.

² Esta cifra incluye dividendos decretados de AVH y dividendos decretados por LifeMiles.

³ El concepto de Otros Ingresos Operacionales, incluye ingresos provenientes de los conceptos de programa de viajero frecuente, operaciones terrestres, arrendamientos, mantenimiento, interlínea y otros.

Hechos destacados en 2017

Implementamos el programa CPI (*Cost Performance Improvements*, por sus siglas en inglés. En español: Mejoras de Rendimiento de Costos), como un motor de búsqueda de nuevas eficiencias en nuestros procesos y en la operación. Esto nos permitió crear nuevos modelos de análisis de la información financiera, como parte integral de nuestra cultura de trabajo.

En Avianca innovamos con impacto sostenible. El programa CPI logró ahorros por más de USD \$100M en 2017.

Los diez frentes del CPI

Estos enfoques responden a las iniciativas del programa. Cada uno aborda las áreas de mayor relevancia e impacto en nuestro estado financiero, reflejado en el CASK:



Flota



Generales y administración



Combustibles



Unidades de negocio



Tecnología



Comercial



Operaciones



Mantenimiento



Experiencia al cliente



Aeropuertos

- Optimización de niveles de cartera en un 30% respecto al año 2016.
- Impacto económico del cese ilegal de actividades reflejado como ingresos no recibidos fue de aproximadamente USD \$ 180 millones durante el 2017.
- Optimización de controles SOX y procesos de la Vicepresidencia.

Nuestros retos 2018

- Culminar la implementación exitosa de IFRS 15 (*International Financial Reporting Standard*, por sus siglas en inglés).
- Lograr la implementación de la plataforma *On Cloud* de la información contenida en los sistemas de Planeación Financiera.
- Mantener el nivel de caja sobre ingresos de los últimos 12 meses, entre el 10% y 15%.
- Finalizar la estandarización y la homologación de estructuras, políticas y procesos financieros que generen valor agregado a la transaccionalidad y a la operación financiera.

Estos retos no solo buscan cumplir con nuestras metas financieras y económicas, sino también generar valor a nuestros grupos de interés.



8.2 Lograr niveles más altos de productividad económica a través de la diversificación, actualización tecnológica e innovación, incluyendo así un enfoque en la generación de valor y sectores laborales.

Tecnología e innovación, generamos experiencias extraordinarias

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Mejorar la experiencia del cliente y la productividad de nuestra gente, con la mejor tecnología disponible, es uno de los objetivos estratégicos de nuestro Vuelo 2020. Desde 2016 comenzamos nuestro proceso de transformación digital, con el cual buscamos proveer operaciones de alta calidad, con mayor eficiencia y brindar una experiencia de servicio excepcional a través de la tecnología.

En 2017 reestructuramos la Vicepresidencia de Digital y Tecnología, sus procesos y su interacción con el resto de la Compañía. Desarrollamos áreas complementarias de gestión digital de procesos y de innovación. Además, incorporamos e integramos la Dirección de Experiencia Digital, como un área de negocio encargada de desarrollar la transformación digital de la Compañía, y la Dirección de Analítica y Métricas, encargada de la medición de indicadores de la Compañía y del desarrollo de he-

rramientas analíticas que permitan la personalización de la experiencia del cliente y la mejora de la productividad.

Definimos nuestro Plan Maestro a través de la identificación y la alineación de las iniciativas con la estrategia del negocio, encaminadas a establecer relaciones de alianzas con proveedores de talla mundial para gestionar las comunicaciones, la operación de Tecnologías de la Información (TI), el desarrollo de software y la transformación digital.

Junto con la definición de la estrategia de transformación digital, iniciamos el proceso de ejecución, desarrollando los canales digitales, maximizando su eficiencia mediante la personalización y el análisis de datos.

Definimos un nuevo modelo de operación para los procesos de tecnología de información que permite integrarse a la Compañía y desarrollar soluciones con mayor velocidad.

Con la optimización de procesos y la mejor tecnología, nos proponemos brindar un servicio excepcional a nuestros clientes.



Hechos destacados en 2017



Plan Maestro

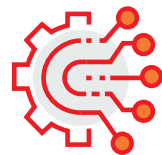
Definimos la hoja de ruta de los proyectos estratégicos a ejecutar en el corto y largo plazo, clasificándolos en las siguientes categorías:

- Avianca legacy business: proyectos que establecen las bases para la operación tecnológica.
- Avianca evolving business: proyectos que soportan la operación y evolución del negocio.
- Avianca digital business: proyectos de transformación digital en los dominios cliente, operación y negocio.



Cumplimiento del 107%

Cumplimos con el 107% de lo planeado en la ejecución de proyectos del Plan Maestro de Digital y Tecnología.



Transformación Digital

Iniciamos este proyecto que incluye los siguientes aspectos:

- Evolución de los canales digitales: avianca.com (con servicios para clientes masivos y PYMES: pequeñas y medianas empresas), el app móvil y Carla (el asistente virtual).
- Implementación y operación del sistema de gestión de campañas de mercadeo en medios propios como el correo electrónico.
- Implementación de la plataforma que soportará la gestión y el análisis de información del cliente.
- Optimización de los medios de pago en los canales digitales.
- Optimización del tráfico y la efectividad de venta en los canales digitales para maximizar los ingresos en estos canales.
- Redefinición e implementación del proceso de compra en los canales digitales.
- Incremento de la venta de servicios complementarios a través de los canales digitales.

- Con la ejecución del Programa de Transformación Digital, en diciembre logramos una participación de ventas del 21%, incrementando 1 pp con respecto a diciembre de 2016 y mejoramos el porcentaje del Costo por Adquisición (CPA) en medios digitales en 0.3pp, generando un ahorro del 5% en diciembre de 2017.

- Durante el 2017 se realizaron mejoras en la página web: se fortaleció la plataforma para presentar el contenido y se optimizó la visualización de la oferta de vuelos.
- Se implementó la nueva versión de la aplicación móvil de Avianca, la cual mejora la funcionalidad, contiene un nuevo proceso de ventas y permite la personalización.



Innovación

Creamos y consolidamos el área de innovación para soportar el esfuerzo de transformación de la Compañía con soluciones rápidas, centradas en el cliente/usuario.



Lanzamos más de 20 iniciativas innovadoras, con alto impacto inmediato sobre el negocio y posicionando a Avianca como un participante activo del ecosistema de innovación global. Entre ellas se encuentran: Waze para aeronaves, modelo predictivo de retrasos, aplicación de asignación de turnos en aeropuertos, control de asignación de hoteles y oficina alterna de atención prioritaria (lanzadas durante el cese de actividades).



Customer Relationship Management

Customer Relationship Management, gestión de relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés): Con este proyecto iniciamos la implementación de los procesos y la tecnología que nos llevarán a ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes.

Generar una visión de 360° del cliente para entender sus necesidades y darle una experiencia de viaje personalizada.

- Gestionar las ventas del segmento corporativo (business-to-business).
- Implementar un portal de autoservicio para apoyar las ventas de las agencias.
- Implementar flujos para la gestión de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS).
- Implementar el proceso de servicio al cliente de Deprisa.
- Implementar las funcionalidades para escuchar lo que se dice de Avianca en las redes sociales.
- Implementar el modelo de servicio para atender al segmento identificado como de clientes de alto valor (HVC-High Value Customer, por sus siglas en inglés).
- Implementar el Unified Service Desktop (USD, por sus siglas en inglés) que integra en una pantalla los múltiples sistemas que consultan los agentes del call center.



Modelo de Gestión de Procesos

Implementamos el Modelo de Gestión de Procesos (BPM, Business Process Management, por sus siglas en inglés) a nivel corporativo, en el cual incluimos la definición de la cadena de valor de la Compañía, el levantamiento de los macroprocesos y procesos de la empresa, definiendo el líder de cada uno de ellos y los indicadores con los cuales se gestionarán.

Reconocimientos



- Jarvis: Premio eCommerce Day, Mejor iniciativa Mobile para eCommerce, eCommerce Institute de Latinoamérica, Colombia, 2017.



- Carla: Premios Smarties, Premio Bronce – Categoría Mobile App, Mobile Marketing Association Spain, España, 2017.
- Jarvis & Carla: Greater than Awards, categoría With Our Clients, Accenture (interno), (Región comprendida por Colombia, Perú, Argentina, Chile), 2017.
- Carla: Creating Tomorrow Awards, categoría Our Client's Customers, Accenture (interno), EALA (Europa, África y LATAM), 2017.



Impacto del cese ilegal de actividades y plan de contingencia

El cese ilegal de actividades llevó al área a enfocarse en apoyar la operación, priorizando iniciativas y actividades con foco en el cliente, trabajo en equipo, agilidad e innovación para ayudar a minimizar el impacto en los viajeros.

El manejo del cese estuvo focalizado en:

- Agilidad y celeridad en la implementación de herramientas de apoyo a la operación y al manejo de reasignación de pasajeros y aeronaves.

- Contar con un equipo de innovación con soluciones disruptivas y ágiles para resolver problemas en la operación.
- Una implementación acelerada de nuevas tecnologías como robots para la automatización de procesos críticos de la operación.

Nuestros Retos para 2018

- Desarrollar los proyectos que nos ayudan a poner al cliente en el centro de nuestra gestión. Estos son el proyecto de Transformación Digital y de CRM.
- En el proyecto de Transformación Digital buscamos integrar los canales digitales con los canales directos como el call center, así como incorporar otras áreas de la Compañía al proyecto, como Comunicaciones, marca, mercadeo y diseño del servicio.
- Lograr mayor eficiencia operacional en los proyectos establecidos en el Plan Maestro: *Simplify* (optimización de la operación de aeronaves y tripulación), App para Pilotos, optimización de los recursos de la rampa en los aeropuertos y optimización del combustible.



Conectados con el Medio Ambiente



6.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir considerablemente el número de personas que sufren falta de agua.



7.3 De aquí a 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética.



11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.



12.2 De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.

12.4 De aquí a 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente.

12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.



13.1 Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países.

13.3 Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.

13.4 Cumplir el compromiso de los países desarrollados que son partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático de lograr para el año 2020 el objetivo de movilizar conjuntamente 100.000 millones de dólares anuales procedentes de todas las fuentes a fin de atender las necesidades de los países en desarrollo respecto de la adopción de medidas concretas de mitigación y la transparencia de su aplicación, y poner en pleno funcionamiento el Fondo Verde para el Clima capitalizándolo lo antes posible.

13.5 Promover mecanismos para aumentar la capacidad para la planificación y gestión eficaces en relación con el cambio climático en los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo, haciendo particular hincapié en las mujeres, los jóvenes y las comunidades locales y marginadas.

INFORME ANUAL 2017

Avianca Responsable

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Como Ciudadano Avianca, afirmamos nuestro compromiso por innovar con impacto sostenible a través de iniciativas que generan valor ambiental. Por esto, en Avianca demostramos nuestra responsabilidad con el ambiente para impactar positivamente en las regiones donde operamos.

GRI 102-11 Durante 2017 fortalecimos nuestra gestión ambiental, permitiendo mitigar nuestros riesgos ambientales significativos. Con nuestra Política de Gestión Ambiental basada en los principios de Producción Más Limpia (PML), que se caracterizan por establecer una

estrategia ambiental preventiva e integrada, definiendo las directrices, los objetivos y las metas que se trazan dentro de nuestro Sistema de Gestión Ambiental, aumentamos la eficiencia y reducimos los impactos negativos de nuestra operación.

Para cumplir con nuestra misión, hemos identificado y evaluado los aspectos e impactos ambientales actuales y potenciales para toda nuestra operación. Estos se dividen en dos: los impactos identificados mientras la flota se encuentra en el aire y los evaluados en nuestras operaciones en tierra.

COP: En nuestro capítulo Conectados con el Medio Ambiente presentamos las acciones que realizamos para gestionar los impactos ambientales más significativos de nuestras operaciones. Resaltamos nuestra gestión de la estrategia climática, gestión del consumo de combustible y residuos.

Emisiones de CO₂ y ruido por la operación de aeronaves



Generación de residuos peligrosos y vertimientos por la operación en tierra

Para la mitigación del impacto de las emisiones de CO₂ y el ruido generado, principalmente por las operaciones de las aeronaves, contamos con la mejor tecnología disponible en el sector aéreo y con la flota de aeronaves más joven de la región.

Por otro lado, en los aspectos relacionados con la generación de residuos y con el uso racional de los recursos naturales, estamos trabajando en la remodelación de nuestras instalaciones de mantenimiento de aeronaves, con el fin de reducir al máximo nuestros impactos de las operaciones en tierra (conoce más sobre los aspectos e impactos ambientales generados por la operación, en nuestra sección de ecoeficiencia).

Un ejemplo de esto es el centro de mantenimiento aeronáutico (MRO, mantenimiento, reparación y revisión, por sus siglas en inglés), en Rionegro, que se diseñó y construyó siguiendo los parámetros establecidos en el modelo LEED® (*Leadership in Energy & Environmental Design*¹) estamos en espera de obtener la certificación LEED® nivel Gold.

Hemos establecido un Plan Estratégico de Gestión Ambiental con proyección hasta el 2020, alineado a nuestro Norte Estratégico. Este se enfoca en tres ejes principales: Política y Sistema de Gestión Ambiental, Cambio Climático y Ecoeficiencia Operacional.

Hechos destacados en 2017

A continuación, describimos las principales actividades desarrolladas durante 2017 en cada uno de los ejes del plan estratégico de gestión ambiental:

- Incorporamos 6 aeronaves de última generación, las cuales reducen las emisiones y el ruido.
- Compensamos 1.021.953 toneladas de CO₂, lo cual equivale al 21,38% del total de emisiones alcance 1 de la Holding durante 2017.



- Adoptamos el modelo GRC (Governance, Risk and Compliance, por sus siglas en inglés, en español Gobernabilidad, Riesgo y Cumplimiento) para la gestión de riesgos ambientales e integración con otros sistemas de riesgos de la Compañía.
- Implementamos el plan de desmantelamiento del Hangar 1 y los talleres de mantenimiento en la ciudad de Bogotá, para lo cual en controles ambientales se invirtió alrededor de 1,7 millones USD, siguiendo el principio de precaución.
- Logramos la valorización de 67,7% del total de los residuos peligrosos generados y reciclamos el 36,2% del total de residuos convencionales.
- Promovemos el uso eficiente de agua y energía.
- Trabajamos en la construcción sostenible bajo los criterios LEED®.

Gracias a nuestra gestión y nuestros avances en la implementación de nuestro Sistema de Gestión Ambiental, mantenemos nuestra certificación ISO 14001² en todas las actividades desarrolladas en Ecuador, y estamos trabajando en aumentar nuestro indicador de porcentaje de cumplimiento de los requisitos establecidos por ISO 14001:2015, de acuerdo con el nivel de madurez del sistema en cada una de las principales estaciones.

¹ Estándar de construcción sostenible de la U.S. Green Building Council - USG-

² La Norma ISO 14001, es un estándar internacional de gestión ambiental, dentro del cual se certifican las compañías en sus sistemas de gestión ambiental.

Indicador propio.

Gastos e inversiones Ambientales

Para avanzar en el proceso de mejora continua de nuestro sistema de gestión ambiental, durante el 2017, hemos realizado inversiones y hemos incurrido en gastos. Estos están dados principalmente por la gestión de residuos, la

compra de herramientas y equipos para el control de la contaminación. El monto de nuestros gastos asciende a \$482.324 USD.

Nuestras inversiones

Estación	Iniciativa	Descripción	Monto (USD)
Colombia	Controles ambientales para entrega del Hangar 1 y talleres de mantenimiento	Siguiendo el principio de precaución ambiental se tomaron los controles ambientales necesarios para la entrega de áreas de mantenimiento como talleres y Hangar en Bogotá.	1.700.000 (aprox.)
Colombia	Compra de bonos de carbono	Se compensaron las emisiones generadas por la operación aérea y terrestre de Colombia.	857.918
Rionegro Colombia	Construcción centro de residuos	Construcción de centro de acopio para el almacenamiento y reciclaje de residuos no peligrosos.	120.000
Lima	Instalación de Luminarias tipo LED	Cambio de luminarias a las de tipo LED para la nueva oficina del HUB CONTROL ubicada en el ATO2. Se renovaron 24 luminarias.	981,25
Lima	Instalación de temporizadores en inodoros y urinarios	Instalación de temporizadores en inodoros y urinarios en las instalaciones de los baños del Hangar de Mantenimiento Lima.	2.417,75
Lima	Cambio de equipo aire acondicionado R22 a R410	Compra e instalación de equipo aire acondicionado R410 en las oficinas de mantenimiento.	2.269

Indicador propio. En el año 2017, no fuimos multados en ninguna de nuestras actividades por montos mayores a 10.000 dólares por incumplimiento de aspectos ambientales.

Nuestros retos 2018

- Actualizar y unificar nuestra Política Ambiental con la Política de Sostenibilidad de la Compañía.
- Aumentar nuestro número de estaciones certificadas en ISO 14001 versión 2015.
- Fortalecer el control para el cumplimiento ambiental de proveedores y contratistas.

Nuestra gestión frente al cambio climático

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Del total de dióxido de carbono (CO₂) producido por diferentes actividades humanas, la aviación produce alrededor del 2% de estas emisiones, según estudios adelantados por el Grupo Intergubernamental de expertos en Cambio Climático (IPCC) de las Naciones Unidas.

Las emisiones generadas por los motores de las aeronaves están compuestas aproximadamente por 70% de CO₂, alrededor de 29% de H₂O y el 1% restante está compuesto por NOx, CO, SOx, COVDM¹, partículas y otros oligoelementos.

El sector se ha concentrado en realizar inversiones en nuevas tecnologías y procedimientos operativos adecuados, es por esto que ha logrado mantener sus emisiones en un nivel de crecimiento sin ser proporcional al número de pasajeros, el cual aumenta, en promedio un 5% cada año.

La industria global del transporte aéreo se ha comprometido con tres objetivos principales para reducir sus emisiones de carbono:

- Mejorar la eficiencia del consumo de combustible un 1,5% anual hasta el 2020.

- Estabilizar las emisiones de CO₂ con un crecimiento neutro a partir del 2020.
- Reducir las emisiones hasta el 50% para el año 2050, en comparación a los niveles de 2005.

Para lograr estos objetivos, la industria se ha sumado en la creación de una estrategia basada en cuatro pilares: inversión en nueva tecnología, infraestructuras más eficientes, operaciones más efectivas y medidas económicas de mercado positivas.

Para avanzar en el tercer pilar, la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) en sesión plenaria durante su 39º periodo de sesiones, acordó recomendar la adopción de un texto definitivo de resolución sobre la GMBM (*Global Market Based Measure*) y construyó el Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la aviación internacional (CORSIA), el cual complementa el conjunto de medidas de mitigación que la comunidad del transporte aéreo ha venido aplicando para reducir las emisiones de CO₂.

Para nuestra implementación efectiva de CORSIA, creamos un grupo interdisciplinario de trabajo que se encuentra documentando el EMP – *Emissions Monitoring Plan*. De esta forma estamos apoyando a la industria aérea con un primer paso: medir la línea base del periodo 2019 la cual será el punto de partida del crecimiento neutro en emisiones de vuelos internacionales.

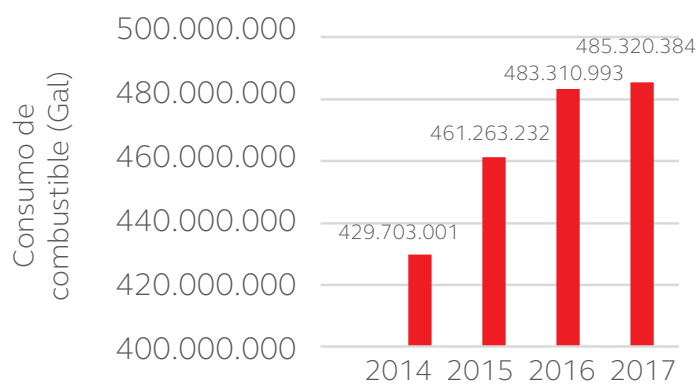
¹Compuestos Orgánicos Volátiles Distintos del Metano: Son compuestos formados principalmente por hidrocarburos pertenecientes algunos de los siguientes grupos químicos: alcoholes, aldehídos, alcanos, aromáticos, cetonas y derivados halogenados. Se caracterizan por ser sustancias fácilmente vaporizables a temperatura ambiente, y muchos de ellos son incoloros e inodoros.

GRI 305-4; 305-5; 305-7 **Huella de carbono**

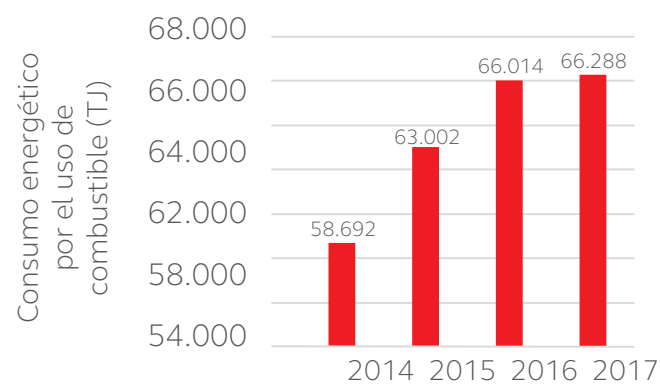
Hemos calculado nuestra huella de carbono comprometiéndonos con la mitigación de las emisiones a través de programas de reducción de consumo de energía.

GRI 302-1; 302-3; 302-4 **Consumo de energía**

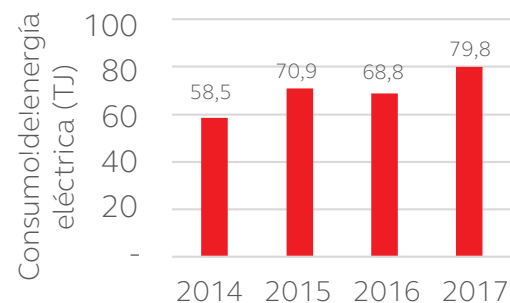
Consumo energético por el uso de combustible de aeronaves:



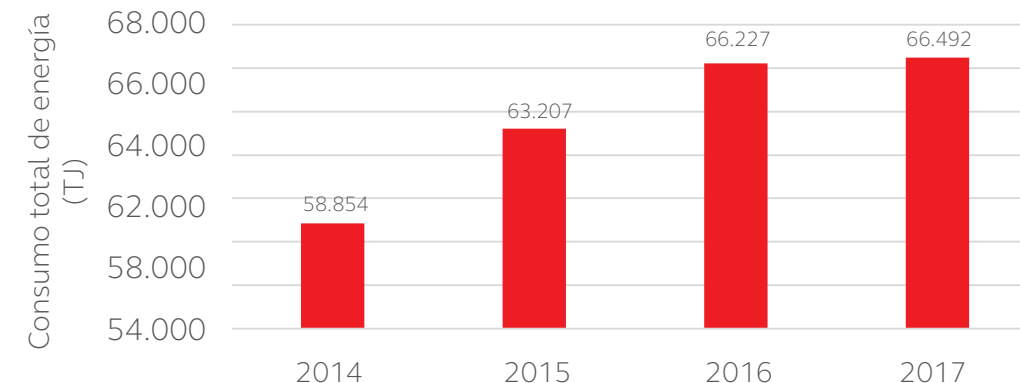
Nuestro consumo de combustible de Jet A1 en las aeronaves corresponde al 99,7% del total del consumo energético de la compañía.



Consumo de energía eléctrica en nuestras operaciones:

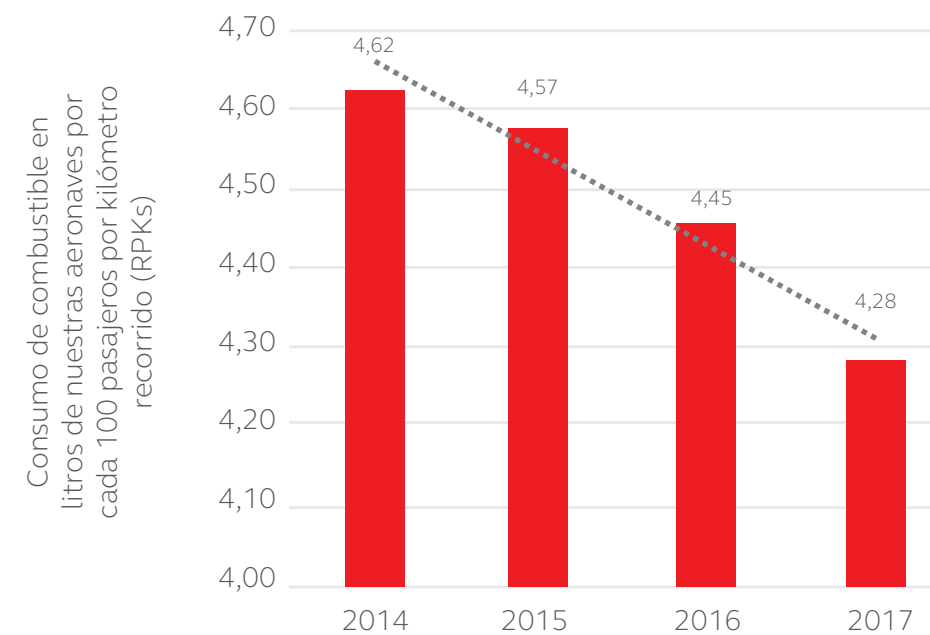


Consumo total de energía de nuestras operaciones:¹



Indicador propio. Eficiencia de nuestro consumo energético:²

Con el fin de monitorear el nivel de eficiencia de uso de combustible con respecto a la ocupación de nuestras aeronaves, medimos nuestro desempeño a través del indicador de consumo de combustible en litros de nuestras aeronaves por cada 100 pasajeros por kilómetro recorrido (RPKs):



A cierre de diciembre de 2017, redujimos nuestro consumo de combustible en un 4%, respecto al consumo del 2016. Esto se debe a la continuidad que tuvimos de la renovación de flota, la aplicación de buenas prácticas operacionales y la contingencia por el cese ilegal de actividades, lo que generó un número importante de aeronaves en tierra.

¹Incluye el consumo energético de combustibles de aeronaves, de equipos en tierra propios, plantas eléctricas y energía eléctrica comprada.
²Incluye Avianca, TACA, Aerogal y regionales.

Programas de ahorro de energía:

En 2017 continuamos con las estrategias de ahorro de combustible en la operación de aeronaves:



1

SETO (*Single Engine Taxi Out*): Taxeo a la salida con un solo motor.



2



SETI (*Single Engine Taxi In*): Taxeo a la llegada con un solo motor.



3

RFL (*Reduced Flaps Landing*): Aterrizaje con flaps 3.



4

TRA (*Thrust Reduction Altitude*): Reducción de potencia antes de cierta altura.



5

DA (*Desaccelerated Approach*): Lograr una aproximación limpia bajando el tren en cierta altura y/o aplicando la potencia del motor a cierta altura.



6

IRL (*Idle Reverse on Landing*): Uso del **full reverse** menos de 4 segundos.



7

APU (*APU Optimization*): Reducir el uso del APU.



8

Overfueling: Disminución de la variación entre el combustible según plan de vuelo y el real.



9

IFF (*Idle Fuel Flow Factor*): Uso de un valor de IFF para lograr que la aeronave se mantenga más tiempo en crucero y descienda "más limpio" y así lograr un ahorro en combustible.



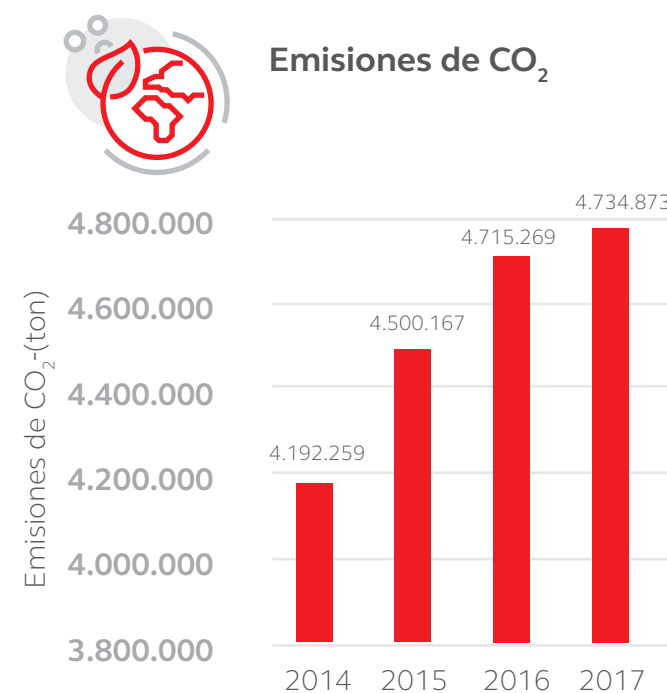
A través de nuestros programas de ahorro de energía, logramos disminuir el consumo de combustible en 5.976.107 galones. Esto corresponde a 58.303,98 toneladas menos de CO₂.

GRI 305-7 Emisiones de CO₂ equivalente (CO₂e) de nuestras operaciones

La estimación de nuestras emisiones alcance 1 y 2 sigue los lineamientos establecidos en la ISO 14064. Las emisiones alcance 1 son el resultado de los procesos de combustión en la operación de las aeronaves, vehículos y equipos de apoyo terrestre, plantas eléctricas de emergencia y el consumo de gases refrigerantes.

GRI 305-1

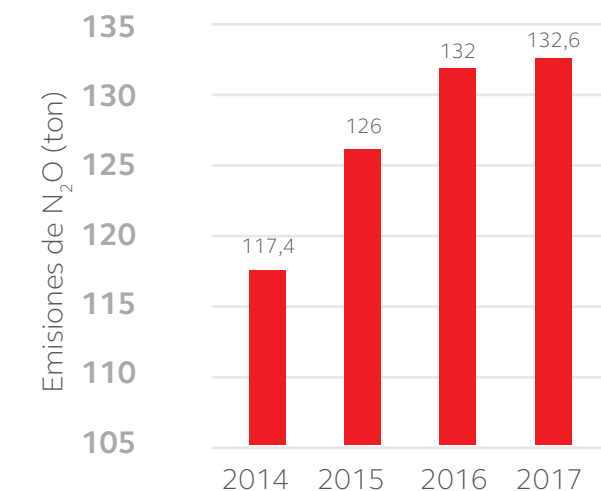
Emisiones alcance 1: Emisiones de nuestras aeronaves



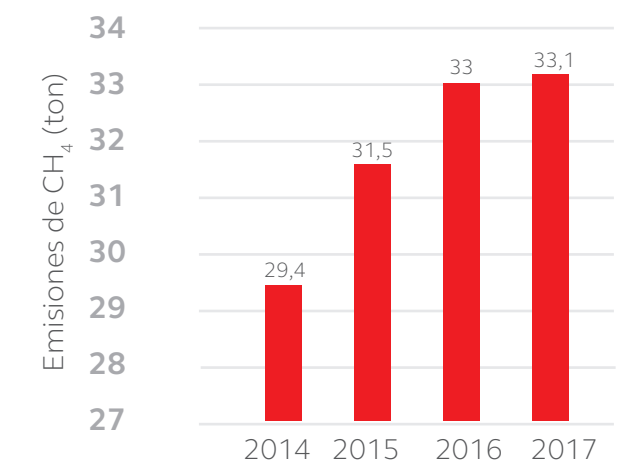
Debido al aumento de la operación, en el 2017 las emisiones de N₂O de alcance 1 por la quema de combustible JET A1, aumentaron en 0,42% respecto al 2016. Sin embargo, es inferior al crecimiento operacional que ha mantenido la operación en los últimos años.



Emisiones de N₂O

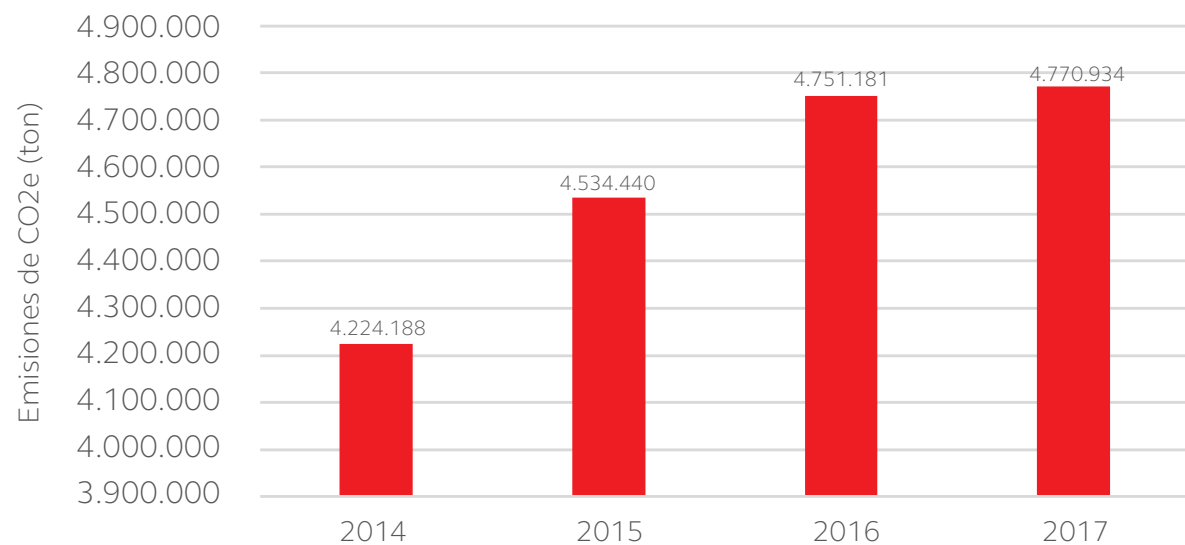


Emisiones de CH₄





Total de emisiones CO2e aeronaves

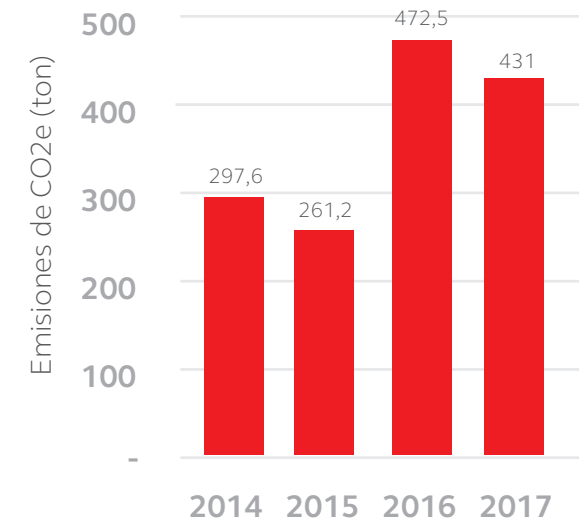


GRI 305-6 Emisiones de nuestro consumo de gas refrigerante

En el 2017, las emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO) presentaron una reducción de 8,8% respecto al año 2016, debido a la prevención de fugas y menores requerimientos de recargas en los sistemas de aire acondicionado.



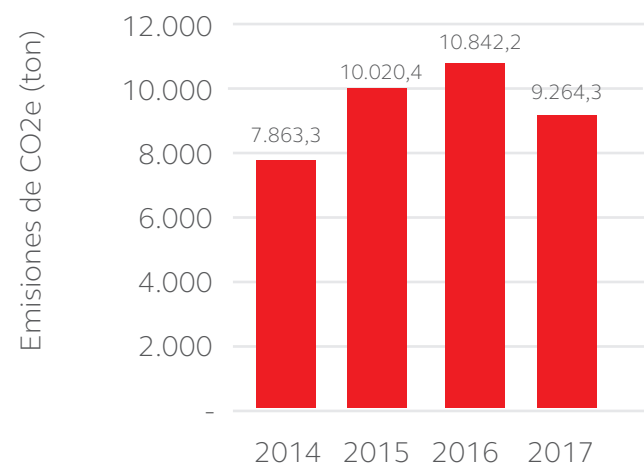
Emisiones de CO2e



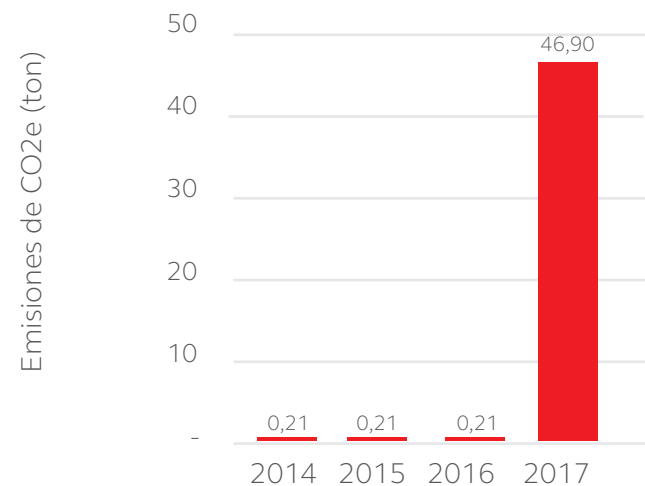
Total de emisiones de CO2e alcance 1:



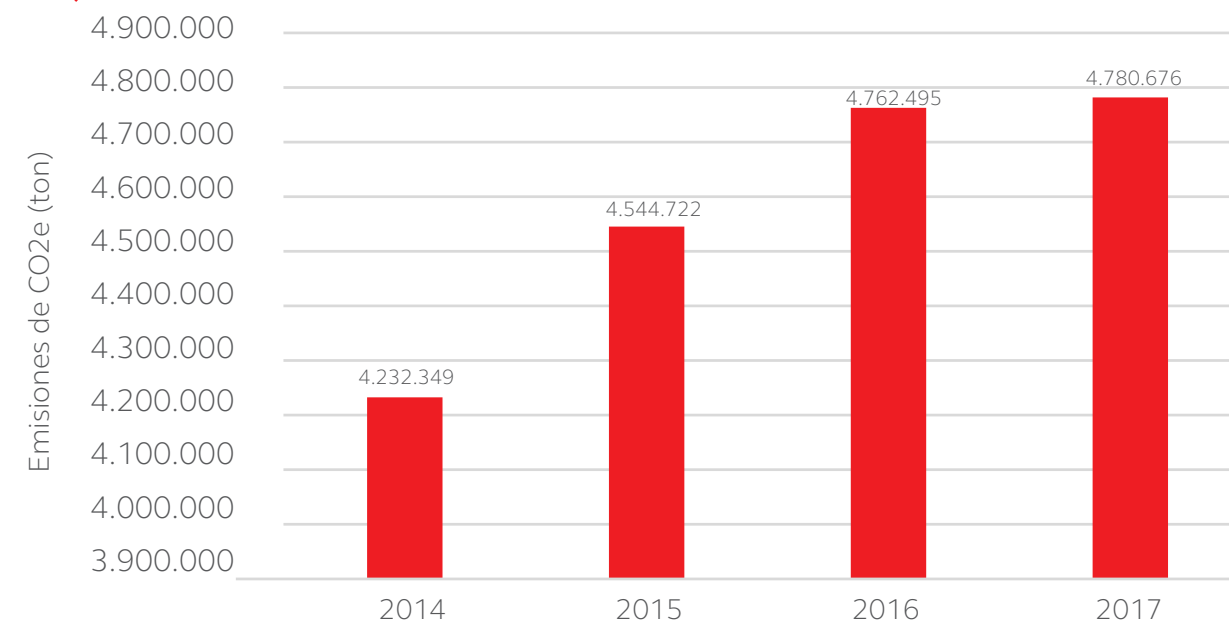
Emisiones de nuestros vehículos y equipos de apoyo terrestre



Emisiones de nuestras plantas eléctricas

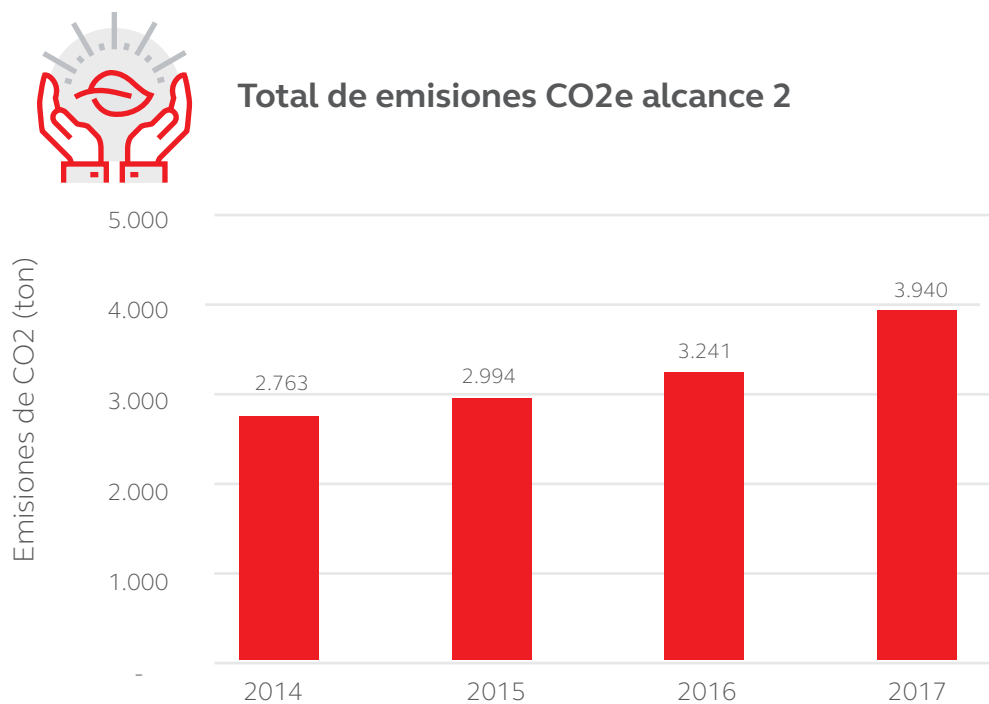


Total de emisiones CO2e alcance 1



En promedio hemos tenido un crecimiento del 7% durante los últimos años. Sin embargo, en el 2017, este aumento fue del 0,4% respecto al año 2016, debido en gran medida al cese ilegal de las actividades, sumado a las mejoras operacionales y renovación de flota

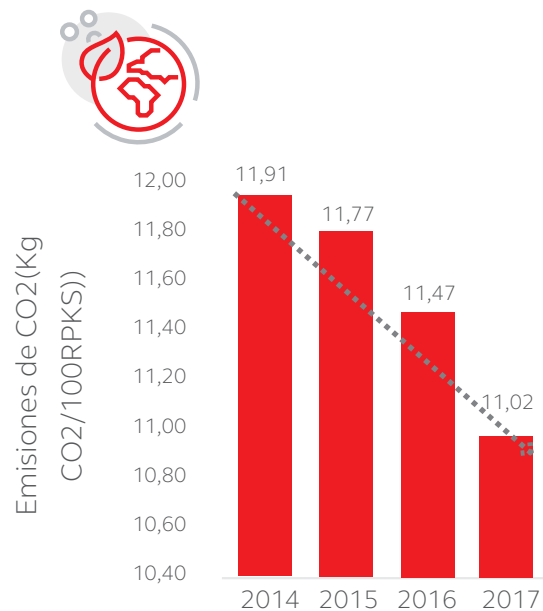
GRI 305-2
Emisiones alcance 2:



En el 2017 se presentó un aumento en el consumo de energía eléctrica comprada del 18% con respecto al 2016, por el inicio de operación del MRO en Rionegro.

GRI 305-4
Eficiencia de nuestra generación de emisiones de CO₂ (Kg CO₂/100RPKs)¹:

Con el fin de monitorear el nivel de eficiencia de la generación de emisiones de CO₂ con respecto a la ocupación de nuestras aeronaves, medimos nuestro desempeño a través del indicador de kg de CO₂ emitidos por las aeronaves sobre cada 100 pasajeros pagos por kilómetro recorrido.



Para el año 2017 los kilogramos de CO2 por RPK, disminuyeron 4% respecto al 2016. Esto se debe principalmente al cese ilegal de actividades, lo que generó que parte de la flota quedara en tierra y las aeronaves que operaban lo hicieran a su máxima capacidad de ocupación. Sin embargo, queremos resaltar el impacto positivo que generaron en la operación las nuevas aeronaves y la implementación de buenas prácticas operacionales

¹Incluye Avianca, Tampa, Avianca Ecuador y Regionales



¿Qué son los bonos de carbono?

Son un mecanismo internacional de compensación de las emisiones de gases de efecto invernadero generadas por las actividades humanas. Cada vez que una persona o una organización compra bonos, invierte en proyectos para proteger o recuperar los ecosistemas, que constituyen nuestro patrimonio natural, indispensable para sustentar la vida de nuestro planeta.

Compra de títulos de carbono

En 2017, realizamos la primera compra de bonos de carbono, compensando así las emisiones de gases de efecto invernadero por consumo de combustible en las operaciones en Colombia, las cuales son transformadas en inversión social y ambiental de alto impacto. La inversión beneficia proyectos de energías renovables (biomasa, solar e hidroeléctricas) reforestación, restauración y conservación de bosques.

La compra de estos bonos favorece de manera directa 2 proyectos en América Latina, 2 en Colombia y 2 en el resto del mundo. Uno de ellos impacta la zona del bajo Cauca, la cual es de particular importancia en la agenda del postconflicto en Colombia.

Con estas compras logramos compensar los efectos de 1.021.953 toneladas de dióxido de carbono que representan el 21,38% del total de las emisiones alcance 1 de la Compañía, que a su vez corresponden al total de emisiones por consumo de combustible en los vuelos en Colombia.

Proyectos beneficiados en Colombia:

Asorpar: Restauración de áreas degradadas y reforestación en Cáceres y Cravo Norte, Colombia (zonas de

postconflicto). Este proyecto forestal, pionero en su género, tiene como objetivo generar procesos productivos a partir del manejo sostenible de los recursos naturales y recuperar las funciones ecosistémicas perdidas en suelos degradados por minería y ganadería en el municipio de Cáceres, en el Bajo Cauca Antioqueño.

Procuencia: Proyecto Forestal para la Cuenca del Río Chinchiná, una alternativa ambiental y productiva para la ciudad y la región. Este proyecto protege las cuencas hidrográficas de la zona de Manizales, mejora el abastecimiento de agua dulce de la región, conserva el suelo y la biodiversidad, restaura los páramos, y promueve medios de vida sostenibles para las comunidades de la región.

En México: invertimos en el proyecto Aura Solar I en Baja California Sur, uno de los mayores productores de energía fotovoltaica en América Latina, clave en la revolución de la energía limpia en este país.

En Perú: invertimos en un proyecto REDD+¹ que invierte en la protección de los bosques y la creación de una federación de concesionarios, por medio de la cual, los agricultores de la Amazonía peruana ayudan a combatir la deforestación.



¹Reducción de Emisiones de gases de efecto invernadero por la Deforestación y Degradación de los bosques, la conservación y el incremento de las capturas de CO₂.

Hechos destacados en 2017

- Durante 2017 incorporamos 6 aeronaves de última generación, con el fin de tener la mejor tecnología y reducir nuestras emisiones de CO₂.
- Compensamos la totalidad de las emisiones alcance 1, generadas en la operación de Colombia, con un equivalente de 1'021.953 ton de CO₂.
- Adquirimos bonos de carbono en 2 proyectos en América Latina, 2 en Colombia y 2 en el resto del mundo. Uno de ellos impacta la zona del bajo Cauca, la cual es de particular importancia en la agenda del postconflicto en Colombia.



Impacto del cese ilegal de actividades y plan de contingencia

Debido a la disminución de las aeronaves en operación, obtuvimos una reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, mayor a las metas establecidas en los indicadores internos de la Compañía para cambio climático.

Nuestros retos 2018

- Continuar con la implementación de la mejor tecnología de aeronaves y la implementación de buenas prácticas de operación.
- Continuar con la implementación de la regulación de la OACI CORSIA.
- Realizar la medición de la huella de carbono alcance 1 y 2 para las principales estaciones de Avianca Holdings, de acuerdo con los estándares de ISO 14064.
- Participar en el *Carbon Disclosure Project* (CDP, por sus siglas en inglés)¹.
- Generar alianza estratégica para compensación de gases de efecto invernadero (GEI).



Alzamos el vuelo con ecoeficiencia

Evaluamos aspectos e impactos ambientales de nuestra operación y estamos comprometidos con la generación de eficiencias para la mitigación de nuestros impactos sobre el medio ambiente.



Centros de mantenimiento aéreo:

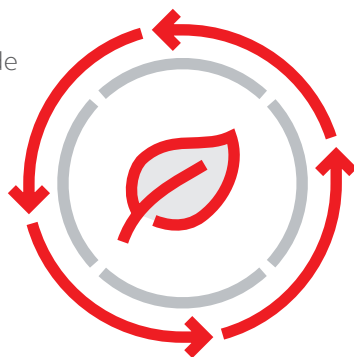
- Generación de residuos convencionales y peligrosos.
- Consumo de combustible en el uso de plantas eléctricas de emergencia.
- Consumo de agua y energía.
- Generación de vertimientos.
- Consumo de sustancias químicas.



Centros administrativos:

- Generación de residuos convencionales y peligrosos.
- Consumo de combustible en plantas eléctricas de emergencia.
- Consumo de agua, energía y papel.
- Generación de vertimientos.

Aspectos ambientales de nuestras operaciones



Operación aérea:

- Generación de residuos convencionales en vuelos nacionales.
- Consumo de combustible.
- Emisiones de gases efecto invernadero.
- Generación de ruido.

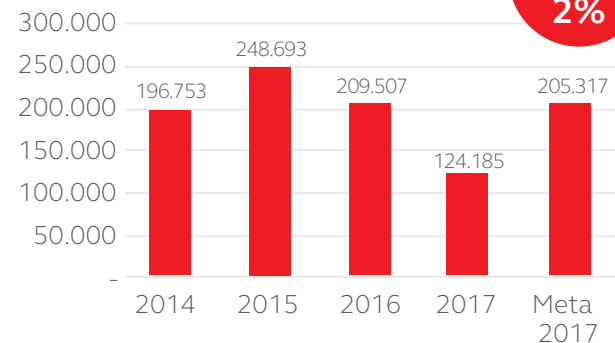


Operación terrestre:

- Consumo de combustible.
- Emisiones de gases efecto invernadero.
- Generación de ruido por operación de equipos.
- Consumo de agua en el lavado de aeronaves y equipos.
- Generación de vertimientos.

GRI 303-1 Consumo de agua¹

Redujimos nuestro consumo de agua en un 40,7% frente al registrado en 2016, debido a la implementación de las estrategias de ahorro y al uso eficiente y también por la entrega de la operación del Terminal Puente Aéreo en Bogotá al concesionario del Aeropuerto.



Porcentaje del total de agua consumida por tipo de captación en 2017



Reto 2018

Establecer estrategias para lograr ahorro y uso eficiente del recurso hídrico en las principales estaciones en donde operamos.

Indicador propio. Generación de ruido

Nuestro objetivo es mantener los estándares más altos en tecnología para la mitigación de ruido en la operación, por esto incorporamos 6 nuevas aeronaves: 2 Boeing 787-8, 2 A321NEO y 2 A320NEO.

2017

Meta 2017
98%

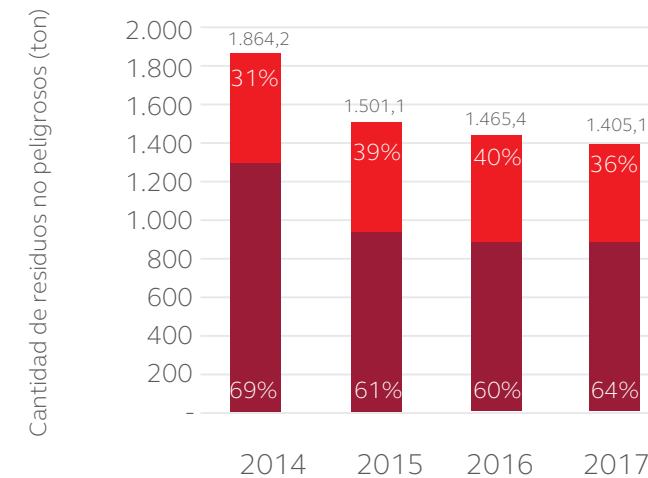
El 100% de nuestras aeronaves cumplen con las características de etapa IV determinado por la OACI

GRI 306-2 Generación de residuos

En 2017 hemos disminuido la cantidad de residuos convencionales reciclados respecto a 2016, debido al cambio en el modelo de residuos del Aeropuerto del Dorado en Bogotá. Por otro lado, cumpliendo con nuestro compromiso de estar en constante búsqueda de métodos de disposición final de residuos peligrosos que generen un menor impacto ambiental, dispusimos el 67,7% en procesos de valorización.



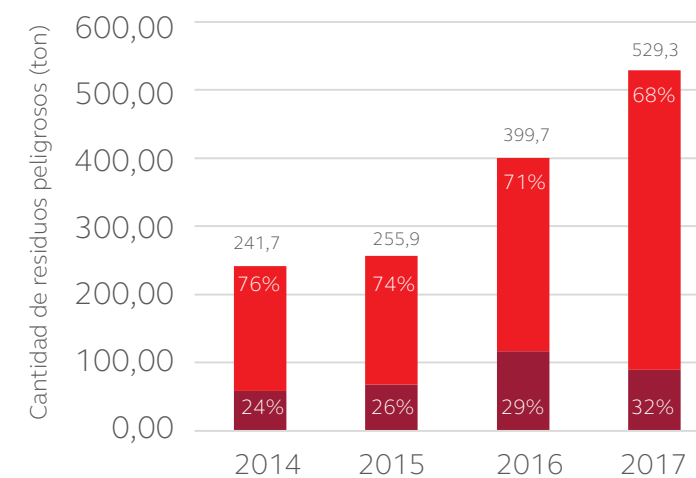
Meta 2017
35%



■ Residuos no peligrosos reciclados (%)
■ Residuos no peligrosos dispuestos (%)



Meta 2017
70%



■ Residuos peligrosos valorizados (%)
■ Residuos peligrosos dispuestos (%)

Reto 2018

Mantener los estándares más altos en tecnología para la mitigación de ruido en la operación.

Aumentar el porcentaje residuos convencionales reciclados y mantener la proporción de residuos peligrosos dispuestos mediante procesos de recuperación y valorización.

GRI 306-2. Residuos peligrosos por método de eliminación (Ton)

Reutilización, reciclaje, compostaje	0
Recuperación, incluida la recuperación energética	358,2
Incineración (quema de masa)	129,3
Inyección en pozos profundos	0
Vertedero - (relleno de seguridad)	37,9
Almacenamiento en el sitio	3,8
Otros	0

¹El indicador 303-1 corresponde al consumo de agua de: Bogotá: Centro Administrativo de Avianca, Centro de Excelencia Operacional, Hangar 2, Medellín: Hangar MRO (Maintenance, Repair and Overhaul) y Hangar Tampa, Salvador, Guayaquil, Quito, Lima, San José, Guatemala

GRI 102-55 índice de contenidos GRI

Contenidos Generales/ Estándar GRI/ Indicador Propio	Página/URL/Respuesta Directa	Omisiones	Verificación Externa	Principios de Pacto Global	Página
Perfil de la Organización					
GRI 102 - 1 Nombre de la organización					5
GRI 102 - 2 Actividades, marcas, productos y servicios					5
GRI 102 - 3 Localización de la Compañía	Avianca Holdings S.A Bogotá, Colombia				
GRI 102 - 4 Localización de las operaciones					11
GRI 102 - 5 Propiedad y forma jurídica	Avianca Holdings S.A. constituida en el mes de octubre de 2009 como SK Holding Limited en Bahamas y redomiciliada a Panamá en 2011. Reformada varias veces, siendo la última reforma aprobada por la Asamblea General de Accionistas en reunión ordinaria sostenida en Panamá, el 31 de marzo de 2016.				
GRI 102 - 6 Mercados atendidos / servidos					12
GRI 102 - 7 Magnitudes de la organización					11
GRI 102 - 9 Cadena de suministro					30
GRI 102 - 10 Cambios significativos en la operación y su cadena de suministro	Los cambios significativos que haya tenido lugar durante el periodo objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionarial o la cadena de suministro de la Compañía, se indicarán en donde sea el caso a lo largo del Informe				
GRI 102 - 11 Principio de precaución o enfoque					136
GRI 102 - 12 Iniciativas externas	Esta información se encuentra señalada, cuando aplique, en los capítulos del Informe Anual				
GRI 102 - 13 Membresías a asociaciones					26
Estrategia					
GRI 102 - 14 Declaración del Presidente					4
Ética e Integridad					
GRI 102 - 16 Valores, principios, estándares y normas de comportamiento				10	6
Gobierno Corporativo					
102-17 Avianca ética e íntegra					13

Contenidos Generales/ Estándar GRI/ Indicador Propio	Página/URL/Respuesta Directa	Omisiones	Verificación Externa	Principios de Pacto Global	Página
GRI 102 - 18 Estructura de gobierno		Actualmente la Compañía no cuenta con un Comité de toma de decisiones relacionado directamente con temas ambientales, sin embargo, estos sí son abordados por la dirección de asuntos Ambientales		10	41
Participación de los grupos de interés					
GRI 102 - 40 Listado de grupos de interés					48
GRI 102 - 41 Convenio Colectivo				3	59
GRI 102 - 42 Identificación y selección de grupos de interés					48
GRI 102 - 43 Enfoque sobre relacionamiento con grupos de interés					48
GRI 102 - 44 Cuestiones y problemas claves identificados en el relacionamiento con los grupos de interés					48
Práctica de reporte					
GRI 102 - 45 Entidades incluídas en los estados financieros	Esta información se encuentra señalada dentro de los estados financieros anexos				
GRI 102 - 46 Definición del contenido del informe y sus límites					7
GRI 102 - 47 Lista de asuntos materiales					46
GRI 102 - 48 Reemisiones de información					7
GRI 102 - 49 Cambios en el reporte					7
GRI 102 - 50 Período de reporte					7
GRI 102 - 51 Fecha del último informe					7
GRI 102 - 52 Ciclo de reporte					7
GRI 102 - 53 Punto de contacto para preguntas relacionadas con el informe					8
GRI 102 - 54 Declaración de conformidad con los estándares de GRI					8
GRI 102 - 55 Índice de contenidos GRI					150
GRI 102 - 56 Aseguramiento externo					8

Temas relevantes del análisis de materialidad

Contenidos Generales/ Estándar GRI/ Indicador Propio	Página/URL/Respuesta Directa	Omisiones	Verificación Externa	Principios de Pacto Global	Página
Cumplimiento de leyes y regulaciones					
Indicador propio Capacitaciones en SIPLAFT, SOx, seguridad de la información y protección de datos personales				10	68
Indicador propio Reducción de las multas por Transportation Security Administration (TSA)					70
Desempeño económico					
201-1 Valor económico directo generado y distribuido			X		126
Gobierno corporativo					
GRI 405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleados	40% mujeres y 60% hombres del total de la fuerza de empleados. 37% de mujeres en cargos directivos y 63% de hombres en cargos directivos		X		83 96 97
Capacitación y desarrollo de los empleados					
GRI 404-2 Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición					104
Indicador propio Número de horas de formación del programa de liderazgo			X		104
Indicador propio Horas de entrenamiento regulado					108
Indicador propio Horas de formación programas academia Avianca			X		108
GRI 404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional			X		110
Empleo sostenible					
GRI 401-2 Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales					111
GRI 405-2 Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres			X	6	112
Ambiente seguro y saludable para nuestros empleados					
GRI 403-2 Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional			X		120

Contenidos Generales/ Estándar GRI/ Indicador Propio	Página/URL/Respuesta Directa	Omisiones	Verificación Externa	Principios de Pacto Global	Página
Seguridad y protección en tierra y aire					
Indicador propio Confiabilidad técnica					75
Indicador propio Aproximaciones estabilizadas					78
Indicador propio Deficiencias presentadas y solucionadas					79
Indicador propio Casos en riesgo de seguridad y situaciones de peligro identificadas			X		79
Atracción y retención de talento					
Indicador propio Estudio de compromiso					98
Indicador propio Encuesta de cultura					99
Indicador propio Nivel de satisfacción en las variables de servicio					99
GRI 401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal			X		101
Satisfacción y relación con clientes					
Indicador propio Net Promoter Score (NPS)					99
Indicador propio Ranking Skytrax					89
Indicador propio Índice de Quejas			X		89
Ciudadanía corporativa					
Indicador propio Vinculación y participación en escenarios fundamentales de Ciudadanía Corporativa			X		59
Gestión de la Flota					
Indicador propio Retrasos de 15 mins en vuelos de largo y corto alcance			X		35
Desarrollo del sistema de gestión ambiental					
Indicador propio Gastos e inversiones ambientales				7,8,9	136
Indicador propio Incumplimientos ambientales			X	7,8,9	136
Mitigación y adaptación al cambio climático					
302-1 Consumo energético dentro de la organización			X	7,8,9	138
302-3 Intensidad energética			X	7,8,9	138
302-4 Reducción del consumo energético				7,8,9	138

Contenidos Generales/ Estándar GRI/ Indicador Propio	Página/URL/Respuesta Directa	Omisiones	Verificación Externa	Principios de Pacto Global	Página
305-1 Emisiones directas de GEI (alcance 1)			X	7, 8, 9	138
305-2 Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)			X	7, 8, 9	138
305-4 Intensidad de las emisiones de GEI			X	7, 8, 9	138
305-5 Reducción de las emisiones de GEI				7, 8, 9	138
305-6 Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono			X	7, 8, 9	138
305-7 Óxidos de nitrógeno			X	7, 8, 9	138
Indicador propio Eficiencia de nuestro consumo energético				7, 8, 9	139
Indicador propio Eficiencia de nuestra generación de emisiones de CO2 (Kg CO2/100RPKs)				7, 8, 9	144
Ecoeficiencia					
303-1 Extracción de agua por fuente			X	7, 8, 9	148
306-2 Residuos por tipo y método de eliminación			X	7, 8, 9	149
Indicador propio Generación de ruido				7, 8, 9	149
Otros temas del análisis de materialidad					
Respeto a la libre asociación y cumplimiento de compromisos con nuestros trabajadores					
GRI 407-1 Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	No se presentaron riesgos relacionados en nuestras operaciones. El alcance de la información no aplica para proveedores ya que en el 2017 no se realizó este análisis.		X		



INFORME ANUAL 2017

Informe Anual de Gobierno Corporativo

Avianca Holdings S.A.

Avianca Holdings S.A. (en adelante La Compañía o la Holding) cuenta con una estructura de Gobierno Corporativo que establece lineamientos generales para la administración de las compañías integradas, sin perjuicio de la adopción individual de las políticas que deba hacer cada una de ellas, en cumplimiento a sus estatutos o al marco regulatorio que le sea aplicable.

La Holding se esfuerza en mantener los más altos estándares en la entrega oportuna de información al mercado, cumpliendo con los principios de transparencia, oportunidad y veracidad de la información emitida a los diversos grupos de interés. En este sentido, se destaca la disposición de La Compañía para proveer información que permita la realización de análisis detallados de su desempeño, así como la entrega oportuna de los estados financieros con cifras trimestrales consolidadas y las convocatorias periódicas para análisis de dichos resultados.

En 2017 La Compañía continuó el proceso de adopción de mejores prácticas de Gobierno Corporativo señaladas por Código País, enfocándose principalmente en los procesos relacionados con la divulgación de información relevante al mercado, control de riesgos y mejora en los procesos de arquitectura de control.

Por tercer año consecutivo La Compañía mantuvo el reconocimiento IR otorgado por la Bolsa de Valores de Colombia, que lo acredita como un Emisor con

estándares de Gobierno más exigentes a los mínimos señalados por la norma local.

Como entidad emisora extranjera de títulos valores, La Compañía cumple diferentes requisitos de Gobierno Corporativo aplicados a compañías con acciones listadas en la NYSE (Bolsa de Valores de Nueva York). Adicionalmente, al tener registrada sus acciones en el Registro Nacional de Valores y Emisores y cotizar en la Bolsa de Valores de Colombia, cumple con las prácticas de Gobierno Corporativo para las empresas registradas en Colombia.

El modelo de gestión aplicado permite que las compañías integradas bajo Avianca Holding S.A. que son catalogadas como materiales apliquen los lineamientos trazados por ésta. Los objetivos que la Organización persigue con la adopción de prácticas de Buen Gobierno Corporativo, son los siguientes:

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

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

Avianca Holdings S.A. en 2017 dio cumplimiento con las exigencias regulatorias que le son aplicables ante la Superintendencia Financiera de Colombia, la Bolsa de Valores de Colombia y ante la *Securities and Exchange Commission (SEC)* y con las políticas y procedimientos internos establecidos por la Compañía para garantizar una gestión adecuada de sus asuntos. A través de los reportes de Auditoría Interna y del Comité de Junta de Auditoría y Gobierno Corporativo, la Junta hizo seguimiento y monitoreo al cumplimiento de las prácticas implementadas por la Organización en materia de Gobierno Corporativo y de control interno.

La compañía entregó información a través de los siguientes canales:

- Sistema Integral de Información del Mercado Valores SIMEV
- *Securities and Exchange Commission SEC*
- Página web: www.aviancaholdings.com
- Eventos y conferencias *Non Deal RoadShows (NDR)*
- Conferencias de resultados trimestrales
- Contacto directo con el área de Relación con Inversionistas

1 Estructura de Propiedad

1.1 Capital Social

El capital social autorizado de la sociedad es de QUINIENTOS MILLONES DE DOLARES (\$500,000,000.00), moneda legal de los Estados Unidos de América, dividido en CUATRO MIL MILLONES (4.000,000,000) de acciones, ordinarias o con dividendo preferencial y sin derecho a voto, de un valor nominal de doce punto cinco centavos de dólar (\$0.125), moneda legal de los Estados Unidos de América, cada una.

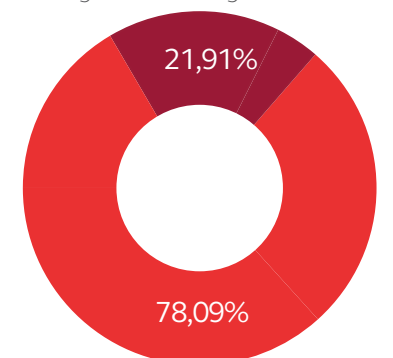
El capital social está representado en seiscientos sesenta millones ochocientos mil tres (660.800.003) acciones ordinarias con derecho a voto y trescientos cuarenta millones quinientos siete mil novecientos diecisiete (340.507.917) acciones preferenciales sin derecho a voto, que representan un total de mil un millones trescientos siete mil novecientos veinte (1.001.307.920) acciones y está distribuido de la siguiente manera:

- Acciones Ordinarias:

Del 100% de las acciones ordinarias con derecho a voto el 78.09% son propiedad de *Synergy Aerospace Corp*, una sociedad incorporada en Panamá, cuyos beneficiarios finales son los hermanos Germán Efromovich y José Efromovich y el 21,91% es de propiedad de *Kingsland Holdings Limited* una sociedad incorporada en Bahamas, cuyos beneficiarios finales son algunos miembros de la familia del Sr. Roberto Kriete.

Acciones Ordinarias:

- Kingsland Holdings Limited



- Synergy Aerospace Corp

- Acciones Preferenciales:

Del 100% de las acciones en circulación, 34,01% del total de acciones, corresponden a 340.507.917 acciones con dividendo preferencial sin derecho a voto. Del anterior porcentaje, el 14,60% se negocia en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) en forma de ADR (*American Depositary Receipt*) y el 19,41% se negocia en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC).

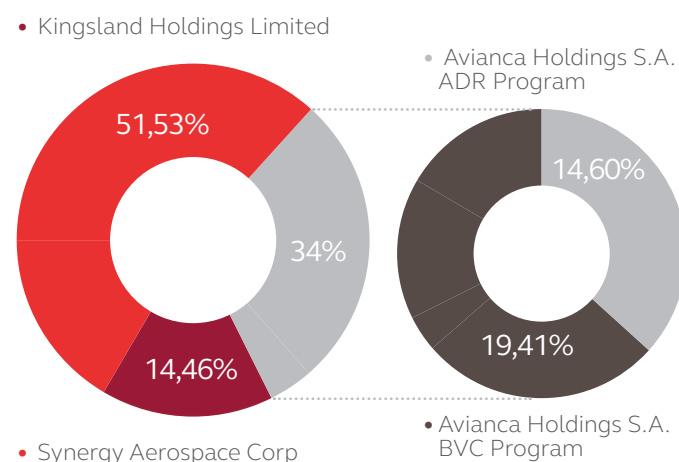
1.2 Composición accionaria

Con corte al 31 de diciembre de 2017 la distribución de las 1.001.307.920 acciones en circulación, incluyendo acciones ordinarias y preferenciales de Avianca Holdings S.A. es la siguiente:

1.3 Principales Accionistas

En el siguiente listado, se muestran los principales accionistas de Avianca Holdings S.A. que con corte 31 de diciembre de 2017, cuentan con participación en acciones ordinarias o preferenciales.

Composición accionaria



Composición Accionaria Avianca Holdings S.A. diciembre 31 de 2017					
25 PRINCIPALES ACCIONISTAS					
No	Accionista	Acciones Ordinarias	Acciones Preferenciales	Total Acciones	Total % Participación
1	Synergy Aerospace Corp.	516.000.000		516.000.000	51,53
2	Kingsland Holdings Limited	144.800.003		144.800.003	14,46
3	Avianca Holdings S.A. ADR Program		146.175.744	146.175.744	14,60
4	Fdo de Pensiones Obligatorias Protección Moderado		19.427.680	19.427.680	1,94
5	Fondo de Pensiones Obligatorias Porvenir Moderado		12.889.725	12.889.725	1,29
6	Fondo Bursatil ISHARES COLCAP		12.678.687	12.678.687	1,27
7	Norges Bank-CB New York		6.276.427	6.276.427	0,63
8	Vanguard Emerging Markets Stock Index Fund		4.612.256	4.612.256	0,46
9	Fondo Bursatil Horizons Colombia Select de S&P		4.362.464	4.362.464	0,44
10	Fidubogota - PA Plan Incenti Avianca Taca Holding		4.320.632	4.320.632	0,43
11	Fondo de Cesantias Porvenir		4.282.456	4.282.456	0,43
12	Vanguard Total International Stock Index Fund		4.208.153	4.208.153	0,42
13	Fondo de Cesantias Proteccion- Largo Plazo		3.303.162	3.303.162	0,33
14	Ishares Core MSCI Emerging Markets ETF		3.002.957	3.002.957	0,30
15	Jara Albarracin Manuel Guillermo		2.929.012	2.929.012	0,29
16	The Emerging Markets Small Cap Series Of The DFA I		2.786.932	2.786.932	0,28
17	Bancard International Investment INC		2.091.881	2.091.881	0,21
18	Emerging Markets Core Equity Portfolio Of DFA Inve		1.964.949	1.964.949	0,20
19	Fondo de Pensiones Obligatorias Proteccion Mayor R		1.934.161	1.934.161	0,19
20	Fondo Abierto por Compartimientos Valores Bancolom		1.800.019	1.800.019	0,18
21	Global X/Interbolsa FTSE Colombia 20 ETF		1.747.231	1.747.231	0,17
22	Fondo de Pensiones Obligatorias Proteccion Retiro		1.726.762	1.726.762	0,17
23	City Of New York Group Trust		1.699.050	1.699.050	0,17
24	Fondo de Pensiones Obligatorias Colfondos Moderado		1.594.001	1.594.001	0,16
25	Patrimonio Autonomo T.A.J.		1.545.055	1.545.055	0,15
	Otros		93.148.521	93.148.521	9,30
	Total Acciones en circulación	660.800.003	340.507.917	1.001.307.920	100,00
	Acciones Readquiridas				-
	Total Acciones Suscritas y Pagadas	660.800.003	340.507.917	1.001.307.920	100,00

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

Nombre	Participación indirecta a través de	Acciones Ordinarias	Participación	Acciones Preferenciales
Germán Efromovich y José Efromovich	Synergy Aerospace Corp (1)	516.000.000	78,09%	N/A
Roberto Kriete	Kingsland Holdings Limited (2)	144.800.003	21,91%	N/A

Con corte al 31 de diciembre de 2017, algunos miembros de la Junta Directiva tienen participación indirecta en el capital social, así:

(1) Sociedad constituida bajo las leyes de la República de Panamá, 100% de propiedad de Synergy Group Corp., sociedad también constituida en Panamá. Los señores Germán Efromovich y José Efromovich tienen el poder de voto decisivo de las acciones de Synergy.

(2) Compañía de propósito especial constituida bajo las leyes de Bahamas, 100% de propiedad indirecta de de La Fundación Fomento y Desarrollo. El señor Roberto Kriete y su familia tienen el poder de voto de las acciones de Kingsland Holdings Limited.

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

En las notas a los Estados Financieros se incluye un detalle de las relaciones de índole comercial y contractual que existe con los titulares de las participaciones significativas y la Sociedad.

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

En 2017 la Secretaría de la compañía no tuvo conocimiento de la existencia de negociaciones de acciones o valores emitidos por la Compañía, por parte miembros de la Junta Directiva, personal de la Alta Gerencia y demás Administradores no negociaron acciones ni valores emitidos por la Compañía.

1.7 Acuerdo de Acción Conjunta suscrito entre Synergy Aerospace Corp y Kingsland Holdings Limited

EL 11 septiembre de 2013 entró en vigencia el acuerdo de accionistas (Joint Action Agreement) suscrito entre La Compañía y sus accionistas controlantes, Synergy

Aerospace Corp y Kingsland Holdings Limited, cuyos términos en lo que hace referencia a aspectos de gobierno corporativo se encuentran incorporados en el Pacto Social.

A continuación, se señalan algunos aspectos relevantes de este Acuerdo:

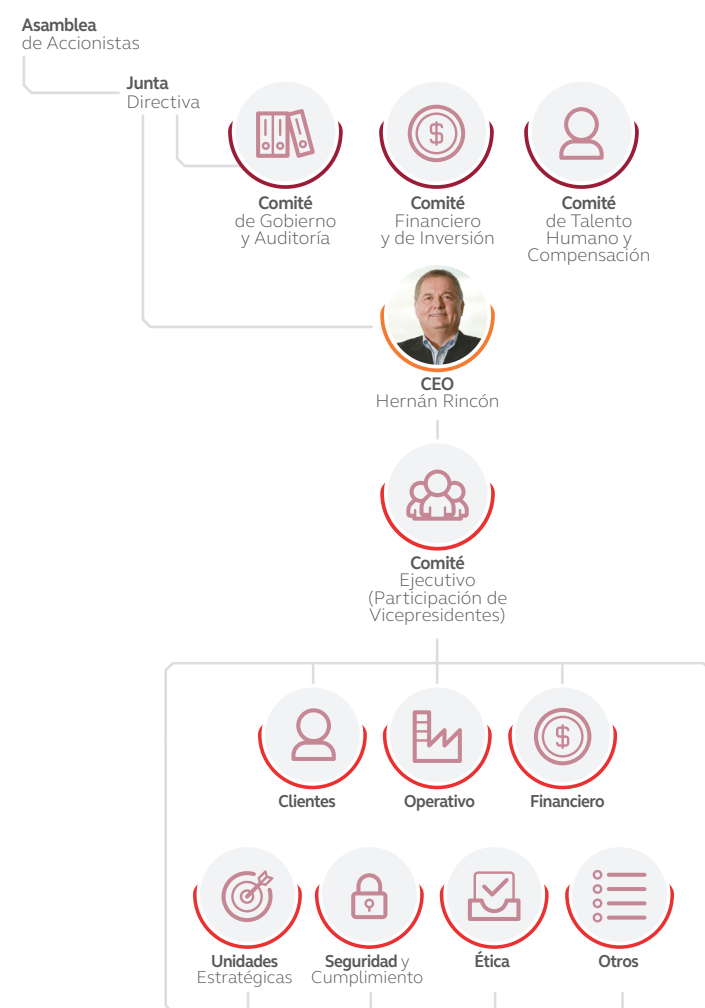
- Regula los derechos que tienen los grupos de accionistas Synergy y Kingsland de nombrar un número de directores, proporcionalmente a la participación de cada uno en las acciones ordinarias de La Compañía.
- Dispone que una mayoría de los directores de La Compañía sea independiente bajo las normas y reglamentos de la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE).
- Señala que las operaciones de La Compañía son responsabilidad de la Administración bajo la dirección y supervisión de la Junta Directiva.
- Otorga a Synergy y a Kingsland el poder de aprobación previa antes de su consideración por la Junta Directiva, sobre ciertas transacciones estratégicas de la Compañía y sus Subsidiarias Materiales, lo que incluye, entre otras:
 - Fusiones y consolidaciones
 - Ciertas adquisiciones o inversiones que superen USD 30 millones en una sola instancia y que superen USD 75 millones en el agregado durante cualquier año fiscal, salvo según se encuentren ya contempladas en el presupuesto anual de la Compañía
 - El plan de negocios y el presupuesto anual de la Compañía
 - Gastos de capital que superen USD 120 millones, salvo según se encuentren ya contemplados en el presupuesto anual de la Compañía

- o Cambios sustanciales al Pacto Social y a los documentos societarios
- o La emisión de acciones con derecho a voto
- o Transacciones con partes relacionadas con los accionistas parte del Acuerdo, Directores o Funcionarios de la Sociedad o cualquier Miembro de la Familia o Afiliada de estos.
- Dispone que ciertas transacciones de La Compañía y sus Subsidiarias Materiales requieren el voto mayoritario de los miembros de Junta y la aprobación de la mayoría de los directores independientes:
 - o La instauración y/o el retiro de un litigio que supere USD 5 millones;
 - o La instauración de cualquier proceso de quiebra o de insolvencia y/o de disolución o de liquidación o un acuerdo para una disolución o liquidación;
 - o Ciertas situaciones de endeudamiento;
 - o La adopción o la enmienda de cualquier plan de incentivos para acciones;
 - o La formalización de ciertos contratos y licencias materiales o de largo plazo;
 - o Una modificación de la política para los dividendos de la Compañía; y
 - o El Acuerdo igualmente incluye derechos para el accionista Kingsland Holdings Limited de vender su participación accionaria, en el evento en que Synergy Aerospace Corp entre en una transacción que implique un cambio de control de Synergy, como definido en el Acuerdo.

La Junta Directiva está integrada por 11 miembros todos principales, la mayoría de ellos son independientes de acuerdo con lo dispuesto en las reglas y normas de la Bolsa de Valores de Nueva York.

2.2 Órganos de Gobierno

Los Órganos responsables del Gobierno de la Compañía se muestran en el siguiente esquema. La Junta Directiva de Avianca Holdings S.A. cuenta con tres comités de Junta integrados en su mayoría por miembros independientes de la Junta Directiva. El Presidente Ejecutivo CEO reporta a la Junta Directiva y los Vicepresidentes reportan al CEO, la Administración cuenta con varios comités especializados con alcance a todas las compañías que consolidan bajo Avianca Holdings S.A.



2.3 Comités de Junta:

- Comités de Junta

La Compañía, cuenta con un Comité de Auditoría y Gobierno Corporativo, un Comité Financiero y de Inversiones y un Comité de Compensación y Talento Humano, que definen directrices y políticas aplicables a toda la Organización

incluidas las compañías subordinadas que consolidan bajo Avianca Holdings S.A..

- Comité de Auditoría y Gobierno Corporativo

Su principal labor consiste en apoyar a la Junta Directiva en la supervisión de la efectividad de los sistemas de control financiero interno, de control interno y de evaluación de riesgos de la Sociedad y de sus relaciones con sus subordinadas, así como para garantizar la integridad de los estados financieros, el cumplimiento de los requisitos legales en materia de las regulaciones del mercado público de valores, la idoneidad e independencia de la Auditoría Externa y para aprobar los procedimientos de auditoría interna y vigilar su cumplimiento.

Forman parte de éste Comité los siguientes miembros independientes de la Junta Directiva:

- Oscar Darío Morales (Presidente)
- Juan Guillermo Serna
- Isaac Yanovich

Asisten a este Comité de manera permanente el Presidente de la Compañía, el Auditor Interno, el General Counsel. Como invitados asisten el Auditor Externo y otros vicepresidentes que deben presentar informes.

Los principales temas tratados en el año 2017:

- Presentación, aprobación y seguimiento al Plan de Auditoría Interna
- Informes de resultados de Auditorías realizadas
- Informes de resultados de pruebas de controles SOX
- Presentación de auditorías de prevención y detección de fraude
- Presentación del Auditor Externo de su reporte de evaluación periódica del ambiente de control interno de la compañía
- Revisión cumplimiento plan de auditoría 2016
- Revisión reporte del Auditor Externo de la evaluación periódica del ambiente de control interno de la compañía
- Informe del Funcionamiento del sistema de Control Interno de la Compañía año 2016
- Revisión informe Comité de Ética sobre casos reportados a Línea Ética y acciones tomadas

- Comité de Compensación y Talento Humano

Fue constituido para establecer el modelo y la estrategia de desarrollo y manejo del talento humano y para recomendar la filosofía básica y los objetivos y metas corporativas con relación a la compensación del personal de la Sociedad.

Forman parte de éste Comité, los siguientes miembros independientes de la Junta Directiva:

- Ramiro Valencia

- José Efromovich
- Roberto Kriete
- Isaac Yanovich

Asisten a este Comité de manera permanente el Presidente y la VP de Talento Humano.

Los principales temas tratados en el año 2017:

- Política de conflictos de interés para directivos
- Políticas de Compensación total para los empleados de la Compañía:
 - Compensación Fija
 - Compensación variable de corto y largo plazo
 - Beneficios

- Comité Financiero y de Inversiones

Este Comité fue constituido para hacer seguimiento detallado al desempeño financiero de la sociedad, así como a la gestión del riesgo asociado. Es el encargado de analizar y recomendar a la Junta Directiva la estructura de capital y de endeudamiento.

- Alvaro Jaramillo
- Roberto Kriete
- Alexander Bialer
- Oscar Darío Morales
- Juan Guillermo Serna

Asisten a este Comité de manera permanente el Presidente de la Compañía y el VP Senior Financiero.

Los principales temas tratados en el año 2017:

- Aprobación de los resultados financieros mensuales, acumulados y proyecciones.
- Resultados de ingresos mensuales, acumulados y proyecciones.
- Estructura actual de deuda: Resumen de la composición de deuda diferenciada por tipos, tasas, compañías y plazos.
- Caja corporativa: Resumen del saldo de caja del mes inmediatamente anterior al mes del comité, detalle de generación de caja operativa y principales entradas y salidas de caja para el acumulado del año.
- Cumplimiento de covenants.
- Coberturas: Presentación de principales cambios en la demanda, oferta e inventarios de crudo a nivel mundial, evolución de precios históricos y curva forward del Jet Fuel.
- Resultados financieros Unidades de Negocio

1.8 Acciones Propias en poder de la Sociedad

Avianca Holdings S.A no tiene acciones propias readquiridas.

2 Estructura de Administración de la Sociedad

2.1 Nombramiento de la Junta Directiva

Nombre	Nombramiento actual	Primer Nombramiento
German Efromovich	31/03/2017	23/03/2010
Jose Efromovich	31/03/2017	23/03/2010
Alexander Bialer	31/03/2017	23/03/2010
Raul Campos	31/03/2017	17/04/2015
Isaac Yanovich *	31/03/2017	23/03/2010
Alvaro Jaramillo*	31/03/2017	23/03/2010
Ramiro Valencia*	31/03/2017	23/03/2010
Juan Guillermo Serna*	31/03/2017	23/03/2010
Roberto Kriete	31/03/2017	23/03/2010
Oscar Darío Morales*	31/03/2017	10/04/2012
(Vacante)	-	-

- Detalle del comportamiento del precio de la acción de AVH durante el año

2.4 Resumen de las Hojas de Vida de los miembros de la Junta Directiva:

La información correspondiente al resumen de las hojas de vida de los miembros de la Junta Directiva se incluye en el Informe de Gestión.

2.5 Cambios en la Junta Directiva durante el año 2017

Durante el año 2017 no se presentaron cambios en la Junta Directiva. Hay un cargo Vacante que no fue cubierto.

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

El Sr. German Efromovich Presidente de la Junta Directiva de Avianca Holdings S.A., es a su vez miembro en las Juntas Directivas, Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca y LifeMiles Ltd.

El Sr. Jose Efromovich además de ser miembro de la Junta de Avianca Holdings S.A. lo es de la Junta Directiva de Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca.

El Sr. Roberto Kriete además de ser miembro de la Junta de Avianca Holdings S.A. lo es de la Junta de Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca.

2.7 Políticas aprobadas por la Junta Directiva durante 2017

Durante el año 2017 la Junta Directiva aprobó las siguientes políticas:

- Política de Abastecimiento para todas las compañías integradas. Establece los lineamientos y condiciones para la cotización y adquisición de bienes y servicios para las aerolíneas y compañías de servicio integradas, exceptuando a LifeMiles Ltd., Getcom International Investments S.L. y Aero Transportes de Carga Unión S.A. de C.V., política que aplica para las compras centralizadas y descentralizadas, como se define en la misma política, buscando fortalecer el rol de administración y control de contratos de la Compañía.
- Modificación a la Política de Revelación de Información Relevante para los Accionistas, Mercados, Grupos de Interés y Terceros Interesados. Define los lineamientos bajo los cuales la Organización entendida como Avianca Holdings S.A., sus compañías subsidiarias y aquellas con las cuales consolida sus estados financieros, debe manejar la revelación de información relevante financiera y no financiera para accionistas, mercado, grupos de interés y terceros, para dar cumplimiento a las obligaciones de Avianca Holdings S.A. como emisor de valores en la Bolsa de Valores de Colombia y en la Bolsa de Valores de Nueva York.
- Política Gestión Integral de Riesgos: Define la nueva metodología de gestión de riesgos, se actualizan los lineamientos y el marco de actuación para la gestión

de los diferentes riesgos a los que se expone la Organización.

- Política para la Gestión de Conflictos de Interés. Se aplica a los Administradores de Avianca Holdings S.A y los Directivos de las compañías integradas bajo ésta y busca gestionar de manera oportuna y adecuada los posibles conflictos de interés que surjan en el desarrollo de las actividades de la Organización
- Modificación al Manual de Niveles de Autorización y Delegación de Atribuciones Administrativas. En 2017 se hicieron algunos cambios a este Manual para adecuarlo a los cambios administrativos.

2.8 Nombramiento de los miembros de la Junta Directiva

- El Pacto Social de la Compañía describe en su artículo 8 el procedimiento para el nombramiento de los miembros de la Junta Directiva, el texto completo se encuentra disponible para consulta en la página web de la Compañía www.aviancaholdings.com

2.9 Política de remuneración de la Junta Directiva

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

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

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

2.10 Remuneración de los miembros de la Alta Gerencia.

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

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

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

2.11 Quórum de la Junta Directiva

De acuerdo con lo previsto en el artículo 53 de la Ley No. 32 del 26 de febrero de 1927 sobre Sociedades Anónimas emitida por la Asamblea Nacional de Panamá, la presencia de la mayoría de los miembros de

la Junta Directiva será necesaria para constituir quorum para decidir sobre los negocios de la sociedad. El Pacto Social no establece una regla diferente.

2.12 Datos de asistencia a las reuniones de la Junta Directiva y de los Comités durante el año 2017

Cantidad de Reuniones Realizadas

- Junta Directiva

Nombre	% Participación	Número de Reuniones
German Efromovich	100%	14
Jose Efromovich	85.7%	12
Alexander Bialer	100%	14
Raul Campos	100%	14
Isaac Yanovich *	100%	14
Alvaro Jaramillo*	78.5%	11
Ramiro Valencia*	100%	14
Juan Guillermo Serna*	100%	14
Roberto Kriete	100%	14
Oscar Dario Morales*	100%	14

(*) Miembros independientes

- Comité de Auditoría y Gobierno Corporativo

Nombre	% Participación	Número de Reuniones
Oscar Morales	100%	11
Isaac Yanovich *	100%	11
Juan Guillermo Serna*	100%	11

- Comité de Compensación y Talento Humano

Nombre	% Participación	Número de Reuniones
Roberto Kriete	66%	8
José Efromovich	92%	11
Isaac Yanovich	100%	12
Ramiro Valencia	100%	12

- Comité Financiero y de Inversiones

Nombre	% Participación	Número de Reuniones
Juan Guillermo Serna	90%	9
Alvaro Jaramillo	80%	8
Alexander Bialer	90%	9
Roberto Kriete	100%	10
Oscar Dario Morales	100%	10

2.13 Presidente de la Junta Directiva: Funciones y temas claves

En sesión de Junta Directiva llevada a cabo en el mes de agosto de 2014, el Sr. Germán Efromovich fue designado como Presidente de la Junta Directiva.

De acuerdo con el Pacto Social, las funciones del Presidente o quien haga sus veces son las siguientes:

- Presidir la reunión;
- Abrir y cerrar formalmente la reunión;
- Conceder el uso de la palabra y requerir al interviniente para que finalice su exposición cuando se haya agotado el tiempo asignado para la misma;
- Mantener el orden interno durante la reunión;
- Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de la Junta Directiva; y
- Decidir las preguntas o dudas que se presenten sobre la aplicación del reglamento de la Junta Directiva.

2.14 Secretario de la Junta Directiva: Funciones y temas claves

De acuerdo con el Pacto Social, la Sociedad cuenta con un Secretario que lo será también de la Junta Directiva. El Secretario tiene las siguientes funciones:

- Verificar el quórum deliberatorio y decisorio antes de dar inicio a la reunión;
- Certificar en la reunión sobre la forma de convocatoria y el cumplimiento del envío de la información pertinente sobre cada tema a tratar en la reunión;
- Elaborar el acta de la respectiva Junta Directiva, someterla a la correspondiente aprobación y firmarla como Secretario; y
- Las demás funciones que le establezcan la ley, el Pacto Social y el Reglamento de la Junta Directiva

2.15 Información sobre la realización de los procesos de evaluación de la Junta Directiva, así como síntesis de los resultados.

En cumplimiento al Código de Buen Gobierno, cada año los miembros de la Junta Directiva hacen una autoevaluación de su gestión y una evaluación del órgano colectivo. Los resultados son presentados a conocimiento de la Junta para adoptar los planes de mejora a que haya lugar.

3 Operaciones con Partes Vinculadas

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

El Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios aprobado por la Junta Directiva, regula el manejo de los conflictos de intereses. Las situaciones que representan un potencial conflicto de interés en las que está involucrado un miembro de la Junta Directiva son evaluadas por el Comité de Auditoría y sometidas a decisión final de la Junta Directiva. Las situaciones que representan un potencial conflicto de interés de Los Colaboradores vinculados mediante contrato de trabajo, son analizadas por el Comité de Ética.

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

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

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

Actualmente La Compañía lleva a cabo, transacciones financieras y comerciales con partes relacionadas, tales transacciones se efectúan en condiciones de mercado en el curso normal de las actividades comerciales, bajo términos que aplicarían a transacciones con terceros.

En las notas a los Estados Financieros incluye un detalle de las transacciones con partes relacionadas para los años terminados el 31 de diciembre de 2016 y 2017.

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

Durante el año 2017 no se presentaron casos de Conflictos de Interés. Las operaciones de potencial conflicto de interés fueron reveladas al Comité de Auditoría y aprobadas por la Junta Directiva por estar sujetas a condiciones de mercado.

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

El Comité de Auditoría y Gobierno Corporativo tiene entre sus funciones la de revisar las operaciones

que se celebran entre las compañías integradas bajo Avianca Holdings S.A., en esta revisión puede identificar situaciones que generan un potencial conflicto de interés, caso en cual adopta las acciones que sean procedentes para superar la situación de conflicto o determinar que las operaciones no se realicen.

4 Sistema de Control Interno

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

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

4.1. Ambiente de control

En 2017, La Compañía realizó una reestructuración en las responsabilidades del ambiente de control creándose la Dirección General de Seguridad Integral, Riesgos y Cumplimiento, cuya misión es liderar, desarrollar y mantener la estrategia de gestión de seguridad integral, riesgos y cumplimiento de la Organización. Está compuesta por las Direcciones de Evaluación Interna, Control y Cumplimiento, Gestión de Riesgos de Seguridad Operacional, Gestión de Riesgos de Seguridad Corporativa y de la Aviación Civil, Gestión de Riesgos de Salud y Seguridad en el Trabajo y Medio Ambiente, Gestión de Riesgos de Seguridad de la Información y la Gerencia de Gestión de Riesgos y Continuidad del Negocio.

La estrategia de funcionamiento de la Dirección General se basa en el modelo de tres líneas de defensa que busca fortalecer la administración de riesgos y controles alineando los roles y responsabilidades. La primera línea de defensa está conformada por los líderes de los procesos y vicepresidentes, quienes son responsables de identificar y administrar sus riesgos. La segunda línea, compuesta por la Dirección General de Seguridad Integral, Riesgos y Cumplimiento encargada de monitorear el diseño y creación de controles de la primera línea y asesora la administración de riesgos. La tercera línea verifica de manera independiente la

efectividad de controles y de la gestión de riesgos a través del área de Auditoría Interna de la Organización.



Para fortalecer el ambiente de control en materia de prevención de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo, se realizó el programa de conocimiento de terceros o “Know Your Customer” con el fin de realizar procesos exhaustivos de conocimiento de clientes, empleados, proveedores y personas expuestas pública o políticamente PEPs, para fortalecer los controles internos y prevenir los riesgos asociados a estos delitos.

Adicionalmente, se implementaron procedimientos de análisis de datos para la detección de operaciones sospechosas, transacciones en efectivo, operaciones múltiples de carga y señales de alerta en los procesos de transporte aéreo de pasajeros, carga y courier, para identificar y mitigar los riesgos de lavado de activos, financiación del terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva.

Finalmente, la Compañía cuenta con un Sistema de Gestión Estratégica cuyo objetivo principal es planear, alinear y realizar el seguimiento estratégico de Avianca Holdings S.A. y sus compañías subsidiarias y aquellas con las cuales consolida sus estados financieros, para garantizar la ejecución y operatividad de la estrategia, y el cumplimiento de los propósitos de la Compañía. En dicho proceso se define el Norte Estratégico que comprende la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos. A través de un ejercicio formal de planeación, la Compañía ha definido su Norte (Vuelo 2020) vigente para el periodo 2017-2020, el cual se apalanca en un portafolio de proyectos e iniciativas que buscan alcanzar el estado deseado de la organización descrito en la Visión de dicho Norte.

4.2. Evaluación de riesgos

Avianca Holdings S.A. cuenta con un Sistema de Gestión Integral de Riesgos que se fundamenta en cuatro objetivos:

1. Facilitar el cumplimiento de los objetivos de La Organización procurando evitar o mitigar el impacto de aquellas situaciones que lo dificulten.
2. Fortalecer la confianza de clientes y accionistas, siendo una Organización preparada para gestionar riesgos.
3. El riesgo es inherente en cualquier negocio, por lo que es importante acompañar la toma de decisiones estratégicas y tácticas con un adecuado análisis y visión de riesgos, con el fin de responder efectiva y anticipadamente a cambios de entorno.
4. Integrar en un único Sistema de Gestión Integral de Riesgos los diferentes marcos y metodologías de gestión de riesgos a los que debe dar cumplimiento la Organización.

El modelo se compone de una Política de Gestión Integral de Riesgos, procesos y procedimientos que se han diseñado con base en estándares internacionales como ISO 31000 y COSO los cuales permiten hacer una adecuada identificación, análisis, tratamiento, monitoreo y agregación de los riesgos a nivel estratégico y operativo.

Como se mencionó anteriormente, dicho sistema quedó centralizado y a cargo de la Dirección General de Seguridad Integral, Riesgos y Cumplimiento y las principales perspectivas de riesgos son:

- Seguridad operacional
- Seguridad corporativa y de la aviación civil
- Medio Ambiente
- Seguridad y Salud en el trabajo
- Seguridad de la información
- Corporativos
- Fraude
- Corrupción, Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo

En el 2017 se contrató un consultor internacional experto en gestión de riesgos, que adelantó un diagnóstico del estado actual de la gestión de riesgos en Avianca Holdings S.A. y definió un único marco de gestión de riesgos basado en estándares internacionales, diseñando el mapa de riesgos corporativos de la Holding para 2017. Dicho marco fue incorporado en la nueva política del Sistema de Gestión Integral de Riesgos aprobada por la Junta Directiva.

El Sistema de Gestión Integral de Riesgos se fundamenta en un modelo de diez elementos articulados por las tres líneas de defensa. Los primeros cinco conforman el ciclo a través del cual se gestiona un riesgo: identificación, análisis, tratamiento, monitoreo y agregación; los demás elementos son el soporte de la implementación del sistema: gobierno, diálogo, cultura, herramientas y plan de continuidad del negocio.



Dicho modelo se estructura desde tres frentes: riesgos corporativos, riesgos en procesos y riesgos en proyectos. Los corporativos son aquellos que amenazan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los de procesos son los que afectan los objetivos de éste y los de proyectos están encaminados a determinar que eventos pueden hacer no exitoso el proyecto. Con base en esto durante el 2017 se realizaron los siguientes avances en los tres temas:

- A. **Riesgos corporativos:** El mapa de riesgos corporativos se actualizó con base en la estrategia de la Compañía de 2017 buscando identificar, analizar, tratar, monitorear y agregar riesgos que no permitan el cumplimiento de las metas de Avianca Holdings S.A. El mapa fue actualizado teniendo como input los diferentes sistemas de gestión de riesgos, los hallazgos de auditoría interna, los proyectos estratégicos, el análisis de entorno, el criterio de expertos y entrevistas a los vicepresidentes y directores. Dicho mapa fue aprobado por el Comité Ejecutivo y revisado por el Comité de Auditoría y la Junta Directiva. Así mismo, se ha iniciado el monitoreo y desarrollo permanente de este nuevo modelo de riesgos

como parte de la agenda de los grupos primarios de los vicepresidentes.

- B. **Riesgos a nivel de procesos:** La nueva metodología para la gestión integral del riesgo permite una administración de los riesgos dirigida hacia los procesos de la compañía en donde el principal entregable es una matriz integral de riesgos en donde se identifican, valoran y tratan todos los diferentes tipos de riesgos, como seguridad operacional, seguridad corporativa, fraude, lavado de activos, entre otros. Esto permite una gestión eficiente e integral de los riesgos de un proceso. Con base en esto, este año la Gerencia del Programa de Evaluación Interna realizó una priorización de procesos, cuyo objetivo era determinar los primeros procesos a los cuáles se les construiría una matriz de riesgos de procesos. Como resultado en 2017 se construyó la matriz de riesgos integral de 5 procesos.
- C. **Riesgos en proyectos:** Junto con la Dirección de Proyectos Estratégicos se desarrolló un capítulo de gestión de riesgos en proyectos para ser incluida en la nueva metodología corporativa de proyectos. Dicha metodología iniciará su aplicación en 2018.
- D. **Continuidad del negocio:** Con la creación de la Gerencia de Riesgos Corporativos y Continuidad del Negocio, se dio mayor relevancia a la gestión de continuidad del negocio y de respuesta a emergencias dentro del sistema de gestión integral de riesgos, en acompañamiento a los simulacros realizados. Adicionalmente, en el segundo semestre se definió el plan de trabajo para desarrollar un Sistema de Continuidad del negocio para la Compañía, con dos frentes principales para 2017, primero, un plan de choque que tenía como objetivo mejorar las contingencias tecnológicas de 7 aplicaciones críticas del negocio y el segundo, es el proyecto que establece el gobierno y política de dicho sistema y construye el Análisis de Impacto del Negocio. Como alcance inicial se definió que solo se trabajará en la línea del transporte aéreo de pasajeros.

4.2.1 Descripción de la política de riesgos y su aplicación durante el ejercicio

El Sistema de Gestión Integral del Riesgo cuenta con una Política de Gestión de Riesgos la cual brinda lineamientos para una adecuada identificación, análisis, tratamiento, monitoreo y agregación de los riesgos a nivel estratégico y operacional. La Política define los lineamientos de cuatro elementos principales: objetivo, alcance, responsabilidades y lineamientos establecidos por la política.

4.2.2 Planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos

El proceso de identificación, análisis tratamiento, monitoreo y agregación de riesgos corporativos se

realiza anualmente y fue actualizado durante el 2017. Para este ejercicio se contó con la participación del CEO, vicepresidentes, directores y expertos en el tema. Finalmente, dicho mapa fue aprobado y monitoreado por el Comité Ejecutivo. Como resultado se presentan los siguientes riesgos y tratamientos:

A. Riesgos Relacionados con la Compañía

RIESGOS	PLAN TRATAMIENTO
Fuentes de financiación	Adecuación de los planes de crecimiento de acuerdo con las condiciones financieras de la Compañía
Cambios en las preferencias de los consumidores	Revisión y mejoras en la experiencia de nuestro cliente en todas sus interacciones con la aerolínea
Relaciones laborales	Renovación de los acuerdos con las organizaciones sindicales y solución de conflictos a través de los mecanismos amparados por las leyes vigentes

B. Riesgos de entorno

RIESGOS	PLAN TRATAMIENTO
Incidentes cibernéticos	Mejoras a la estrategia de detección y respuesta a ciberataques
Cambios en el entorno político y en las variables macroeconómicas	Monitoreo permanente de los cambios políticos y macroeconómicos y formulación de la estrategia bajo diferentes escenarios
Cambios en la legislación y regulación	

C. Riesgos relacionados la industria Aeronáutica

RIESGOS	PLAN TRATAMIENTO
Limitaciones en la infraestructura aeroportuaria de los HUBs	Adecuaciones en la red de itinerarios de la Compañía
Industria aérea altamente competitiva y mayor avances en innovación y nuevas tecnologías	Definición de una nueva estrategia de digitalización de procesos de la compañía

4.2.3 Materialización de riesgos corporativos durante el ejercicio

Durante 2017 la situación económica de Suramérica afectó la dinámica de los negocios de la holding, al igual que la fuerte temporada de huracanes y el fortalecimiento de las medidas de seguridad aplicadas a las operaciones aéreas comerciales por parte del gobierno estadounidense, fueron riesgos cuya materialización apuntó a afectar la demanda de pasajeros.

Por otra parte, el cese de operaciones en Venezuela y el cese ilegal de operaciones por parte de un grupo de pilotos, fueron los principales eventos que impactaron a La Compañía, sin embargo, y gracias al despliegue de todos los mecanismos de contingencia y seguimiento diseñados a través de los procesos internos, se logró mitigar en una importante proporción el impacto en los pasajeros y el dinamismo de la economía al cual Avianca Holdings contribuye con el desarrollo de las operaciones.

Finalizando el 2017, se presentó en Honduras una crisis política que alteró en forma considerable el orden público, a través de disturbios y tomas violentas de algunos sectores de ciudades como Tegucigalpa y San Pedro Sula, entre ellos la zona aeroportuaria, por lo que se suspendieron por unos días las operaciones desde y hacia esas ciudades con el fin de preservar la seguridad de los pasajeros, empleados e infraestructura, tomando a su vez las medidas necesarias para mitigar los impactos que sobre los clientes pudieron haberse generado a raíz de las medidas tomadas por la compañía para enfrentar esta coyuntura.

Aunque se presentaron incidentes de seguridad de la información, estos no generaron un impacto considerable, debido a las acciones de mitigación que se realizaron.

4.3. Actividades de control

De acuerdo con los riesgos identificados por la Compañía, se llevan a cabo actividades de control que ayudan a mitigar estos, para lograr los objetivos de los procesos del Negocio. En este sentido Avianca Holdings adelantó las siguientes acciones a lo largo del 2017:

Tomando como marco de referencia el reporte COSO, que cumple con las recomendaciones del PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) al hacer un análisis del ambiente de control Interno con un "Top-Down approach" y levantar controles a nivel entidad, hasta llegar a Controles en Procesos (manuales y automáticos) identificados como críticos, con base en un análisis de materialidad que abarca a las compañías subsidiarias catalogadas como relevantes para la Holding. Se realizaron pruebas de Controles Claves, documentadas en matrices que identifican los riesgos de cada proceso y controles mitigantes para los mismos, flujogramas de procesos y la evaluación y análisis de la adecuada segregación de funciones para actividades claves, tanto a nivel de proceso, plataforma tecnológica y sistemas de información que soportan la información financiera crítica del negocio, lo que contribuyó al monitoreo y fortalecimiento de un Ambiente de Control Interno adecuado en la compañía, para la generación de los estados financieros.

Así mismo, en la validación de controles SOX, se acompañó a la primera línea en la revisión de los riesgos relacionados con el procesamiento y revelación de la información financiera y el diseño de cerca de 600 controles para atender la norma relacionada con la Ley SOX.

Se acompañó a la primera línea en la revisión de los riesgos relacionados con el procesamiento y revelación de la información financiera y el diseño de cerca de 600 controles para atender la norma relacionada con la Ley SOX.

4.4. Información y comunicación

4.4.1 Comunicaciones en Seguridad, Riesgos y Cumplimiento

Avianca Holdings y sus compañías integradas reciben y emiten constantemente información relacionada con temas de seguridad, riesgos y cumplimiento; para lo cual La Compañía ha puesto a disposición de los diferentes grupos de interés canales de comunicación interna y externa, tales como: correo electrónico, página web, intranet, grupos primarios, revistas, entre otros.

En 2017 se continuó fortaleciendo la promoción y divulgación de información de seguridad, riesgos y cumplimiento a los diferentes procesos de La Organización, estableciendo una estructura dinámica dentro de la Dirección General para garantizar la alineación de los temas divulgados en los diferentes sistemas de gestión. Adicionalmente, con la implementación de la intranet se ampliaron los canales disponibles para las comunicaciones internas.

Desde los diferentes sistemas de gestión, se continuó trabajando en campañas de sensibilización sobre la importancia de identificar y reportar los riesgos con el fin de definir el tratamiento para su mitigación.

4.5. Monitoreo de Seguridad, Riesgos y Cumplimiento

4.5.1 Programa de Monitoreo al Cumplimiento Operativo

En el segundo semestre del 2017, como parte del fortalecimiento del modelo de las tres líneas de defensa y la gestión de riesgos, se implementó el Programa de Monitoreo del Cumplimiento (CMP por sus siglas en inglés), el cual se compone de dos programas: Programa de Evaluación Interna (IEP por sus siglas en inglés) y Programa de Cumplimiento Operacional (OCP por sus siglas en inglés).

4.5.1.1 Programa de Evaluación Interna

El Programa de Evaluación Interna busca asegurar que los procesos organizacionales se diseñen bajo atributos de proceso (responsabilidad, autoridad, interfaces, procedimientos, controles, medición de desempeño y recursos) y estén documentados e implementados de acuerdo con regulaciones y mejores prácticas de industria y con controles de riesgo adecuados.

4.5.1.2 Programa de Cumplimiento Operacional (OCP)

Como parte del complemento del CMP, una vez los procesos hayan sido evaluados por el área de IEP y éstos se encuentren en cumplimiento con las regulaciones, mejores prácticas de industria y cuenten con los controles adecuados; el área encargada del Programa de Cumplimiento Operacional verifica mediante auditorías, que la ejecución de los procesos en la línea operativa, se realiza de acuerdo con lo descrito a nivel de documentación.

En el 2017 se continuó realizando la función de auditoría para las áreas operacionales, teniendo cobertura tanto en Operaciones como en Mantenimiento, a todas las bases donde operan las aerolíneas de Avianca Holdings y donde se poseen organizaciones de mantenimiento aeronáutico (MRO); verificando los procesos que involucran proveedores de servicios, certificaciones de nuevas estaciones, simuladores de vuelo, entre otros.

4.5.2 Proceso de Reportes Organizacionales

4.5.2.1 Línea Ética

La Línea Ética es administrada por un tercero y se encuentra disponible 24 horas los 7 días de la semana, para que los inversionistas, clientes, proveedores y colaboradores pueden hacer consultas y denuncias, relacionadas con el cumplimiento del Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios, la Política Anticorrupción y demás políticas internas, a través del siguiente link: <http://aviancaholdings.ethicspoint.com>.

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

4.5.2.2 Proceso de Reportes de Seguridad Integral

En 2017 continuamos incentivando la cultura de reporte proactivo de riesgos en nuestros colaboradores de las diferentes áreas, logrando como resultado un incremento del 6% en la cantidad de reportes efectuados, los cuales en su mayoría se encuentran en una zona de riesgo aceptable.

Durante el 2017 se integraron los reportes de todos los sistemas de gestión de riesgos bajo la misma plataforma de gestión (AQD), logrando optimizar la generación de reportes y la captura de riesgos y eventos relacionados a la seguridad integral, con el fin de dar una oportuna y eficiente gestión de los riesgos identificados.

4.5.3 Auditoría Interna

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

En 2017 se realizó monitoreo constante al sistema de control interno de la Compañía que incluyo, sin limitarse a estos, los siguientes aspectos: asuntos financieros, tecnológicos, operativos y administrativos, los cuales fueron debidamente compartidos a los máximos órganos sociales permitiéndoles mantenerse debidamente informados y tomar de forma oportuna las decisiones que llevarían a una adecuada gestión. Así también se les ha ilustrado sobre el seguimiento realizado por el comité de Auditoría al fortalecimiento del sistema de Control Interno realizado a través de las sesiones periódicas programadas para tal fin, en las cuales se revisan, los resultados de las auditorías internas practicadas, los informes entregados por el auditor externo, los reportes de línea ética y los avances sobre el sistema de gestión de riesgos de la Compañía, entre otros.

La Compañía cuenta con procesos que le permiten verificar la calidad del desempeño del control interno, mediante la supervisión oportuna de los líderes de dichos procesos, además de la evaluación periódica que realizan la auditoría interna y externa. Las deficiencias son identificadas y comunicadas de forma oportuna a las partes responsables a fin de tomar las acciones correctivas.

Por otra parte, sobre la información financiera presentada periódicamente durante el 2017 al Comité de Auditoría y Junta Directiva, no se tuvo conocimiento de situaciones críticas relacionadas con incumplimientos de las normas de contabilidad aplicables y/o fraudes, que afectaran la calidad de la información financiera y contable de la Compañía.

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

Durante el 2017, El Comité de Auditoría aprobó y realizó seguimiento al Plan de Auditoría Interna del año. Así como, conoció avances del plan de trabajo de la Auditoría Externa.

5 Asamblea General de Accionistas

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

Como Emisor de Valores en la Bolsa de Valores de Nueva York y la Bolsa de Valores de Colombia, La Compañía en sus Estatutos y en los diversos reglamentos de los órganos corporativos ha adoptado estándares de Gobierno de la Ley Sarbanes Oxley de 2002 y recomendaciones del Código País.

5.2 Medidas adoptadas durante el ejercicio para fomentar la participación de los accionistas e información a los accionistas y comunicación con los mismos

Por tercer año consecutivo la Bolsa De Valores de Colombia extendió el reconocimiento IR, mediante el cual destaca las prácticas adoptadas por la Compañía en su relación con inversionistas, así como en materia de revelación de información.

Con el reconocimiento, la BVC certifica que Avianca Holdings S.A. cuenta con un área de Relación con Inversionistas con representantes acreditados para brindar asistencia efectiva a los inversionistas en Colombia y el exterior (tanto en español como en inglés). En este sentido, se destaca la disposición de la Compañía para proveer información que permita la realización de análisis detallados de su desempeño, así como la entrega oportuna de los estados financieros con cifras trimestrales consolidadas y las convocatorias periódicas para análisis de dichos resultados.

En Avianca somos conscientes de la importancia fundamental que tiene para nuestros inversionistas la óptima gestión de la empresa con miras a la generación de valor para todos los involucrados. En línea con esto, hemos trabajado en la adopción de los más altos estándares para garantizar la transparencia, oportunidad y veracidad de la información emitida a los diversos grupos de interés. Así, este reconocimiento que nos llena de orgullo, nos anima a seguir trabajando con rigor y compromiso en el cumplimiento de los objetivos que nos hemos trazado

5.3 Datos de asistencia a la Asamblea General de Accionistas

En la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas llevada a cabo el 31 de marzo de 2017 estuvo presente directamente o por representación un número de accionistas que poseen el 100% de las acciones ordinarias de la sociedad.

5.4 Detalle de los principales acuerdos tomados

En la reunión ordinaria de Accionistas llevada a cabo en el mes de marzo de 2017, los accionistas aprobaron:

- Informe de Gestión de la Junta Directiva el Presidente y los demás Administradores.
- Estados Financieros preparados bajo normas NIIF (IFRS).
- Así mismo se dio a conocer el informe Anual de Gobierno Corporativo y el Informe emitido por el Auditor Externo.

La compañía mantiene su compromiso de trabajar permanentemente en el mejoramiento de los estándares de Gobierno Corporativo

De los Señores Accionistas, atentamente.

Hernán Rincón
Presidente Ejecutivo

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

- Germán Efromovich
- Roberto José Kriete
- José Efromovich
- Alexander Bialer
- Raul Campos
- Isaac Yanovich
- Álvaro Jaramillo
- Juan Guillermo Serna
- Ramiro Valencia
- Oscar Darío Morales
- Vacante

Bogotá, marzo de 2018.

Deloitte.

**Memorando de revisión
independiente**



Memorando de revisión independiente

Verificación Independiente del Informe de Gestión 2017 de Avianca Holdings.

Memorando de revisión independiente

Memorando de revisión independiente

Verificación Independiente del Informe de Gestión 2017 de Avianca Holdings

Alcance de nuestro trabajo

Hemos realizado la revisión de la adaptación de los contenidos del Informe de Gestión del año 2017 de Avianca Holdings a la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (Estándares GRI).

Estándares y procesos de verificación

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de acuerdo con la norma ISAE 3000 - International Standard on Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) de la International Federation of Accountants (IFAC). Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a la Administración, así como a las diversas áreas de Avianca Holdings que han participado en la elaboración del Informe de Gestión 2017 y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Entrevistas con los colaboradores de Avianca Holdings para conocer los principios, sistemas y enfoques de gestión aplicados para elaborar el Informe.
- Análisis de cómo, a partir del ejercicio de materialidad, se definen los contenidos, la estructura y los indicadores del reporte, de acuerdo a lo sugerido por el Estándar GRI.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en el informe.
- Comprobación, mediante pruebas de revisión con base en la selección de una muestra de la información cuantitativa y cualitativa correspondiente a los contenidos GRI e indicadores propios incluidos en el Informe de Gestión y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Avianca.

Confirmación que el Informe de Gestión 2017 de Avianca Holdings es preparado de acuerdo con el Estándar GRI en su opción Esencial "de conformidad" con la Guía.

Contenidos básicos generales:

Se confirmó que el informe se ajusta a los requisitos del Estándar GRI para la opción esencial "de conformidad", en cuanto a los contenidos básicos generales.

Responsabilidades de la Dirección de Avianca Holdings y de Deloitte

- La preparación del Informe de Gestión 2017 de Avianca Holdings, así como el contenido del mismo, es responsabilidad de la organización la cual también es responsable de definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información.
- Nuestra responsabilidad es emitir un informe independiente basado en los procedimientos aplicados en nuestra revisión.
- Este Informe ha sido preparado exclusivamente en interés de la organización de acuerdo con los términos de nuestra propuesta de servicios. No asumimos responsabilidad alguna frente a terceros diferentes a la Dirección de la empresa.
- Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con las normas de independencia requeridas por el Código Ético de la International Federation of Accountants (IFAC).
- El alcance de una revisión limitada es substancialmente inferior al de una auditoría. Por lo tanto, no proporcionamos opinión de auditoría sobre el Reporte Integrado.

Deloitte & Touche Ltda.
Jorge Enrique Múnera D.
Socio

Medellín, febrero 2018

Memorando de revisión independiente

Contenidos básicos específicos:

Revisamos el enfoque de gestión y contenidos GRI de los siguientes asuntos materiales:

Asuntos materiales	Contenido GRI y/o Propio de Avianca Holdings
Ambiente seguro y saludable para nuestros trabajadores	403-2 Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional.
Cumplimiento de leyes y regulaciones	Propio: Incumplimientos ambientales
Desempeño económico	201-1. Valor económico directo generado y distribuido
Empleo Sostenible	405-2. Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres
	401-1. Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal
	405-1. Diversidad en órganos de gobierno y empleados
	407-1. Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo
Capacitación y desarrollo de los empleados	Propio. Horas de formación
	404-3 Evaluación de desempeño
Ciudadanía Corporativa	Propio. Vinculación y participación en escenarios fundamentales de ciudadanía corporativa.
Gestión de la flota	Propio: 15 minutos retraso
Gestión Ambiental	302-1. Consumo energético dentro de la organización
	303-1. Extracción de agua por fuente
	306-2. Residuos por tipo y método de eliminación
	302-3. Intensidad energética
	305-1. Emisiones directas de GEI (alcance 1)
	305-2. Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)
	305-4. Intensidad de las emisiones de GEI
305-6. Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)	
	305-7. Óxidos de nitrógeno (NOX), óxidos de azufre (SOX) y otras emisiones significativas al aire

Memorando de revisión independiente

Asuntos materiales	Contenido GRI y/o Propio de Avianca Holdings
Satisfacción y relación con clientes	Propio: índice de quejas
Seguridad y protección en tierra y aire	Propio: Casos en riesgo de seguridad y situaciones de peligro identificadas

Conclusiones

Como consecuencia de nuestra revisión no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que el Informe de Gestión 2017 de Avianca Holdings contiene errores significativos o no ha sido preparado de acuerdo con el Estándar para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative, en su opción Esencial "de conformidad".

Observaciones principales & recomendaciones frente a principios GRI y WBCSD¹**Contexto de sostenibilidad/ Materialidad****Observaciones Generales**

Se resalta la apropiación e integración de los temas de sostenibilidad como parte estratégica de la gestión de la compañía. Así mismo se destaca el análisis de estos temas en el contexto internacional, nacional y local en términos económicos, sociales y ambientales, lo que permite a los grupos de interés tener una visión holística de la gestión y la realidad de la organización.

Recomendaciones

Se sugiere seguir potenciando esta buena práctica a través del fortalecimiento de los indicadores identificados como parte de la actualización de la materialidad que tuvo Avianca Holdings durante 2017. En este sentido, se sugiere el establecimiento de metas de corto, medio y largo plazo alrededor de la gestión de sus asuntos materiales, que permitan medir el desempeño y avance de la organización respecto a la gestión de sostenibilidad y así hacer un balance anual sobre metas excedidas o no alcanzadas y definir planes de acción que permitan una mejora continua de los procesos.

Proceso de recolección de la información sobre la gestión**Observaciones generales**

Para la gran mayoría de los indicadores se evidenció un proceso de recolección de la información robusto, así como la apropiación de los responsables de la información, lo que permite realizar una trazabilidad sobre las diferentes cifras y evidencias entregadas durante el proceso de verificación. Para algunos indicadores, las fuentes para la consolidación de la información provienen de varios responsables, por lo cual se evidencia una dificultad a la hora de la recolección de la información y su agregación.

Recomendaciones

Para aquellos indicadores que tienen un proceso de recolección de la información que proviene de varias fuentes, se sugiere fortalecer la comunicación entre los diferente equipos y apropiación de todo el proceso de

¹ Del inglés: "World Business Council for Sustainable Development" (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible).

Memorando de revisión independiente

lo cual permitirá empoderar a los responsables de la gestión de los indicadores económicos, sociales y ambientales, logrando así realizar una recolección y trazabilidad más sencilla.

ANEXO 1 Declaración de independencia

Deloitte es una de las mayores empresas en la prestación de servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero y de sostenibilidad a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de Firmas miembro en más de 185 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes. Aproximadamente 250.000 profesionales se comprometen a ser estándar de excelencia.

Confirmamos nuestra independencia de Avianca Holdings. Todos nuestros empleados realizan actualizaciones anuales a la Política de Ética donde puntualmente declaramos que no tenemos conflictos de interés con Avianca Holdings, sus subsidiarias y sus grupos de interés.

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro, y a sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y de sus firmas miembro puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión de riesgos, impuestos, legal, y servicios relacionados a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Deloitte presta sus servicios a cuatro de cada cinco de las empresas listadas en el ranking Fortune Global 500®, a través de una red global de firmas miembro en más de 150 países, brindando sus capacidades de clase mundial y servicios de alta calidad a clientes, suministrando el conocimiento necesario para que los mismos puedan hacer frente a sus más complejos retos de negocios. Para conocer más acerca de cómo los más de 244.000 profesionales generan un impacto que trasciende, conéctese con nosotros a través de Facebook, LinkedIn o Twitter.

Esta comunicación contiene únicamente información general, ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red Deloitte") están, por medio de la presente comunicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Previo a la toma de cualquier decisión o ejecución de acciones que puedan afectar sus finanzas o negocios, usted deberá consultar un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable por pérdidas que pueda sufrir cualquier persona que tome como base el contenido de esta comunicación.

©2018 Deloitte Touche Tohmatsu Limited



ESTADOS FINANCIEROS 2017

Avianca Holdings S.A.

**AVIANCA HOLDINGS S.A.
Y SUBSIDIARIAS**
(República de Panamá)

Estados Financieros Consolidados

Al 31 de diciembre de 2017 y 2016 y por los
años terminados el 31 de diciembre de 2017 y 2016

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Índice

Informe de Firma Independiente.....	3
Estados Consolidados de Posición Financiera.....	5
Estados Consolidados de Resultados Integrales.....	7
Estados Consolidados de Cambios en el Patrimonio.....	9
Estados Consolidados de Flujos de Efectivo.....	10
Notas a los Estados Financieros Consolidados.....	12



Building a better
working world

Informe del Auditor Externo.

A los accionistas de:
Avianca Holdings S.A. y Subsidiarias.

Informe Sobre los Estados Financieros Consolidados

He auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Avianca Holdings S.A. y Subsidiarias, que comprenden el estado consolidado de situación financiera al 31 de diciembre de 2017 y los correspondientes estados consolidados de resultados, de resultados integrales, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, y el resumen de las políticas contables significativas y otras notas explicativas.

Responsabilidades de la Administración en Relación con los Estados Financieros

La Administración es responsable por la preparación y correcta presentación de los estados financieros consolidados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); de diseñar, implementar y mantener el control interno relevante para la preparación y correcta presentación de los estados financieros libres de errores materiales, bien sea por fraude o error; de seleccionar y de aplicar las políticas contables apropiadas; y, de establecer estimaciones contables razonables en las circunstancias.

Responsabilidad del Auditor

Mi responsabilidad es la de expresar una opinión sobre los mencionados estados financieros consolidados fundamentado en mi auditoría. He llevado a cabo mi auditoría de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera. Dichas normas exigen que cumpla con requisitos éticos, planifique y lleve a cabo mi auditoría para obtener seguridad razonable en cuanto a si los estados financieros están libres de errores materiales.

Una auditoría incluye desarrollar procedimientos para obtener la evidencia de auditoría que respalda las cifras y las revelaciones en los estados financieros consolidados. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio profesional del auditor, incluyendo la evaluación del riesgo de errores materiales en los estados financieros consolidados. En el proceso de evaluar estos riesgos, el auditor considera los controles internos relevantes para la preparación y presentación de los estados financieros consolidados, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias. Así mismo, incluye una evaluación de las políticas contables adoptadas y de las estimaciones de importancia efectuadas por la Administración, así como de la presentación en su conjunto de los estados financieros consolidados.

Considero que la evidencia de auditoría obtenida proporciona una base razonable para emitir mi opinión.

Ernst & Young Audit S.A.S
Bogotá D.C.
Carrera 11 No. 98 - 07
Tercer piso
Tel: + 571 484 70 00
Fax: + 571 484 74 74

Ernst & Young Audit S.A.S
Medellín - Antioquia
Carrera 43 A # 3 Sur - 130
Edificio Milla de Oro
Torre 1 - Piso 14
Tel: +574 369 84 00
Fax: +574 369 84 84

Ernst & Young Audit S.A.S
Cali - Valle del Cauca
Avenida 4 Norte No. 6N - 61
Edificio Siglo XXI, Oficina 502 | 503
Tel: +572 485 62 80
Fax: +572 661 80 07

Ernst & Young Audit S.A.S
Barranquilla - Atlántico
Calle 77B No. 59 - 61
C.E. de Las Américas II, Oficina 311
Tel: +575 385 22 01
Fax: +575 369 05 80



Building a better
working world

Opinión

En mi opinión, los estados financieros consolidados adjuntos, tomados de los libros de contabilidad, presentan razonablemente, en todos sus aspectos de importancia, la situación financiera consolidada de la Compañía al 31 de diciembre de 2017, los resultados de sus operaciones y los flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.

Otros Asuntos

Los estados financieros bajo Normas internacionales de Información Financiera de Avianca Holdings S.A. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2016, que hacen parte de la información comparativa de los estados financieros consolidados adjuntos, fueron auditados por mí, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera, sobre los cuales expresé mi opinión sin salvedades el 27 de febrero de 2017.

Edwin R. Vargas Salgado
Auditor Independiente
Tarjeta Profesional 80050-T
Designado por Ernst & Young Audit S.A.S. TR-530

Bogotá, Colombia
14 de marzo de 2018

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Estados Consolidados de Posición Financiera
(En miles de USD)

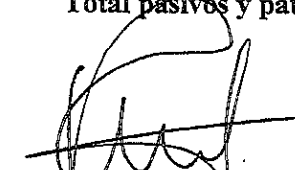
	Notas	Al 31 de diciembre de 2017	Al 31 de diciembre de 2016
Activo			
Activos corrientes:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	7	\$ 508.982	\$ 375.753
Efectivo restringido	7	5.465	5.371
Cuentas por cobrar, neto de estimación para cuentas de cobro dudoso	8	340.376	313.868
Cuentas por cobrar con partes relacionadas	9	17.204	19.283
Repuestos no reparables y suministros, neto de provisión por obsolescencia	10	97.248	82.362
Gastos pagados por anticipado	11	99.757	59.725
Depósitos y otros activos	12	201.984	160.124
Total activos corrientes		1.271.016	1.016.486
Activos no corrientes:			
Inversiones disponibles para la venta	6.b	55	76
Depósitos y otros activos	12	116.345	174.033
Cuentas por cobrar, neto de estimación para cuentas de cobro dudoso	8	140.416	92.048
Activos intangibles	14	426.579	412.918
Impuesto diferido activo	30	25.969	5.845
Propiedades y equipo, neto	13	4.881.016	4.649.929
Total activos no corrientes		5.590.380	5.334.849
Total activos		\$ 6.861.396	\$ 6.351.335

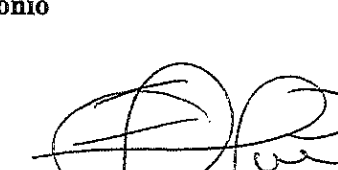
Véanse las notas adjuntas a los Estados Financieros Consolidados

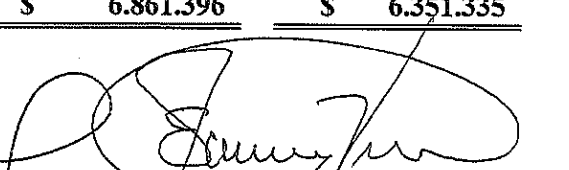
AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Estados Consolidados de Posición Financiera
(En miles de USD)

	Notas	Al 31 de diciembre de 2017	Al 31 de diciembre de 2016
Pasivos y patrimonio			
Pasivos corrientes:			
Porción corriente de deuda a largo plazo	16	\$ 572.072	\$ 406.739
Cuentas por pagar	17	526.964	493.106
Cuentas por pagar con partes relacionadas	9	7.187	9.072
Gastos acumulados	18	186.657	138.797
Provisión para litigios	31	11.720	18.516
Provisión para condiciones de retorno	19	19.093	53.116
Beneficios de empleados	20	38.706	39.581
Ingresos diferidos por transporte no devengado	21	539.225	521.190
Otros pasivos	22	9.415	11.085
Total pasivos corrientes		1.911.039	1.691.202
Pasivos no corrientes:			
Deuda a largo plazo	16	3.180.041	2.867.496
Cuentas por pagar	17	5.084	2.734
Provisión para condiciones de retorno	19	144.099	120.822
Beneficios de empleados	20	135.640	115.569
Pasivo por impuesto diferido	30	25.814	20.352
Ingresos diferidos por transporte no devengado	21	104.786	98.088
Otros pasivos no corrientes	22	15.193	14.811
Total pasivos no corrientes		3.610.657	3.239.872
Total pasivos		5.521.696	4.931.074
Patrimonio:			
Acciones comunes	24	82.600	82.600
Acciones preferentes		42.023	42.023
Capital adicional pagado en acciones comunes		234.567	234.567
Capital adicional pagado en acciones preferentes		469.273	469.273
Utilidades retenidas		528.805	544.681
Revaluación y otras reservas		58.382	27.365
Total de patrimonio atribuible a la Compañía		1.415.650	1.400.509
Participación no controladora		(75.950)	19.752
Total patrimonio		1.339.700	1.420.261
Total pasivos y patrimonio		\$ 6.861.396	\$ 6.351.335


Renato Covelo Frutos
Representante Legal


Edwin Novoa Duarte
Contador


Edwin R. Vargas Salgado
Auditor Independiente-TP No 80050-T
Designado por Ernst & Young Audit S.A.S TR530

Véanse las notas adjuntas a los Estados Financieros Consolidados

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
 (República de Panamá)

 Estados Consolidados de Resultados Integrales
 (En miles de USD, excepto los valores por acción)

Notas	Por el año terminado el 31 de diciembre de		
	2017	2016	2015
Ingresos operacionales:			
Pasajeros	\$ 3.550.160	\$ 3.285.217	\$ 3.458.017
Carga y otros	891.524	853.121	903.324
Total ingresos operacionales	4.441.684	4.138.338	4.361.341
Gastos operacionales:			
Operaciones de vuelo	92.471	58.381	58.069
Combustible de aeronaves	923.468	785.273	1.006.792
Operaciones terrestres	450.209	426.203	412.382
Arrendamiento de aeronaves	32 278.772	314.493	317.505
Servicios a pasajeros	166.869	151.718	149.292
Mantenimiento y reparaciones	280.536	260.703	309.719
Tráfico aéreo	242.587	218.965	202.980
Mercadeo y ventas	515.073	545.318	612.775
Generales, administrativos y otros	177.864	187.560	176.195
Salarios, sueldos y beneficios	706.778	661.708	666.084
Depreciación y amortización	13, 14 313.413	269.546	230.732
Total gastos operacionales	4.148.040	3.879.868	4.142.525
Utilidad de operación	293.644	258.470	218.816
Gastos por intereses	(183.332)	(172.630)	(169.407)
Ingresos por intereses	14.528	13.054	19.016
Instrumentos financieros derivados	(2.536)	3.321	626
Diferencial cambiario	6.g (20.163)	(23.939)	(177.529)
Utilidad (pérdida) antes del impuesto sobre la renta	102.141	78.276	(108.478)
Gasto de impuesto sobre la renta - corriente	30 (35.159)	(27.448)	(17.280)
Ingreso (gasto) de impuesto sobre la renta - diferido	15.050	(6.642)	(13.748)
Total gasto por impuesto sobre la renta	(20.109)	(34.090)	(31.028)
Utilidad (pérdida) neta del periodo	\$ 82.032	\$ 44.186	\$ (139.506)
Utilidad (pérdida) básica y diluida por acción	15		
Acciones comunes	\$ 0,05	\$ 0,04	\$ (0,14)
Acciones preferentes	\$ 0,05	\$ 0,04	\$ (0,14)

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
 (República de Panamá)

 Estados Consolidados de Resultados Integrales
 (En miles de USD, excepto los valores por acción)

Notas	Por el año terminado el 31 de diciembre de		
	2017	2016	2015
Utilidad (pérdida) neta del periodo	\$ 82.032	\$ 44.186	\$ (139.506)
Otros resultados integrales (pérdida) ganancia:			
Rubros que no serán reclasificados a resultados en periodos futuros:	24		
Revaluación de propiedad administrativa	31.017	8.971	(6.156)
(Pérdidas) ganancias actuariales	(33.385)	4.094	541
Impuesto sobre la renta	(15.018)	4.289	3.410
	(17.386)	17.354	(2.205)
Rubros que serán reclasificados a resultados en periodos futuros:	24		
Porción efectiva de cambios en el valor razonable de instrumentos de cobertura	6.385	21.712	77.308
Cambio neto en el valor razonable de inversiones disponibles para la venta	19	(245)	3.098
Impuesto sobre la renta	3.558	(3.558)	(13.358)
	9.962	17.909	67.048
Otros resultados integrales (pérdida) ganancia, neto de impuesto sobre la renta	(7.424)	35.263	64.843
Total resultados integrales ganancia (pérdida), neto de impuesto sobre la renta	\$ 74.608	\$ 79.449	\$ (74.663)
Utilidad (pérdida) atribuible a:			
Tenedores de acciones de la matriz	\$ 48.237	\$ 16.980	\$ (155.388)
Participación no controladora	33.795	27.206	15.882
Utilidad (pérdida) neta del periodo	\$ 82.032	\$ 44.186	\$ (139.506)
Total resultados integrales ganancia (pérdida) atribuibles a:			
Tenedores de acciones de la matriz	40.813	52.243	\$ (90.545)
Participación no controladora	33.795	27.206	15.882
Total resultados integrales ganancia (pérdida) del periodo	\$ 74.608	\$ 79.449	\$ (74.663)

 Renato Covelo Frutos
 Representante Legal

 Edwin Novoa Duarte
 Contador

 Edwin R Vargas Salgado
 Auditor Independiente-TP No 80050-T
 Designado por Ernst & Young Audit S.A.S TR530

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Estados Consolidados de Cambios en el Patrimonio
(En miles de USD)

	Acciones comunes		Acciones preferentes		Capital adicional pagado		Revaluación y otras reservas	Utilidades retenidas y reservas ORI	Patrimonio atribuible a la compañía controladora	Participación no controladora	Total patrimonio
	Monto	Acciones	Monto	Acciones comunes preferentes	Monto	Acciones comunes preferentes					
Saldo al 1 de enero de 2015	660.800.003	\$ 82.600	336.187.285	\$ 42.023	\$ 234.567	\$ 469.273	\$ 24.550	\$ 355.671	\$ 1.208.684	\$ 8.063	\$ 1.216.747
Pérdida neta del año							(155.388)	(155.388)		15.882	(139.506)
Otros resultados integrales	24						(6.156)	70.999	64.843		64.843
Dividendos pagados	24						(67.088)	(67.088)		(3.750)	(70.838)
Venta de participación minoritaria	24						302.938	302.938		(1.549)	301.389
Saldo al 31 de diciembre de 2015	660.800.003	\$ 82.600	336.187.285	\$ 42.023	\$ 234.567	\$ 469.273	\$ 18.394	\$ 507.132	\$ 1.353.989	\$ 18.646	\$ 1.372.635
Utilidad neta del año								16.980	16.980	27.206	44.186
Otros resultados integrales	24						8.971	26.292	35.263		35.263
Dividendos pagados	24						(5.723)	(5.723)		(26.100)	(31.823)
Saldo al 31 de diciembre de 2016	660.800.003	\$ 82.600	336.187.285	\$ 42.023	\$ 234.567	\$ 469.273	\$ 27.365	\$ 544.681	\$ 1.400.509	\$ 19.752	\$ 1.420.261
Utilidad neta del año	24							48.237	48.237	33.795	82.032
Incremento de participación no controladora										504	504
Otros resultados integrales	24						31.017	(38.441)	(7.424)		(7.424)
Dividendos pagados	24							(25.672)	(25.672)	(130.001)	(155.673)
Saldo al 31 de diciembre de 2017	660.800.003	\$ 82.600	336.187.285	\$ 42.023	\$ 234.567	\$ 469.273	\$ 58.382	\$ 528.805	\$ 1.415.650	\$ (75.950)	\$ 1.339.700

Rejato Covelo Fajos
Representante Legal

Edwin Novoa Duarte
Contador

Edwin R. Vargas Salgado
Auditor Independiente-TP No 80050-T
Designado por Ernst & Young Audit S.A.S TR530

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Estados Consolidados de Flujos de Efectivo
(En miles de USD)

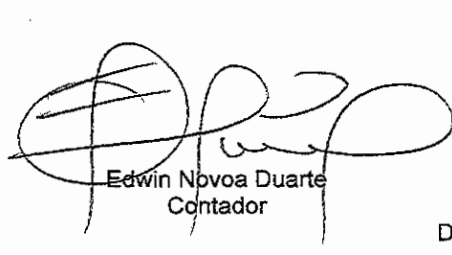
	Por el año terminado el 31 de diciembre de		
	2017	2016	2015
Flujos de efectivo por actividades de operación:			
Utilidad (pérdida) neta del periodo	\$ 82.032	\$ 44.186	\$ (139.506)
Ajustes por:			
Depreciación y amortización	313.413	269.546	230.732
Pagos basados en acciones ingreso (gasto)	(1.002)	1.111	(1.121)
Pérdida (ganancia) por disposición de activos	(1.978)	10.256	8.670
Valuación de los instrumentos financieros	3.549	(4.290)	5.327
Ingresos por intereses	(14.528)	(13.054)	(19.016)
Gasto por intereses	183.332	172.630	169.407
Impuesto diferido	(15.050)	6.642	13.748
Impuesto corriente	35.159	27.448	17.280
Diferencial cambiario	20.163	23.939	177.529
Cambios en:			
Cuentas por cobrar	(104.430)	(62.550)	(39.043)
Repuestos no reparables y suministros	(14.648)	(13.593)	(3.154)
Gastos pagados por anticipado	(49.396)	(14.017)	10.357
Depósitos y otros activos	38.611	28.050	181
Cuentas por pagar y gastos acumulados	92.355	40.217	(25.969)
Ingresos diferidos por transporte no devengados	24.491	89.187	(23.879)
Provisión para condiciones de retorno	(10.647)	11.387	32.217
Beneficios de empleados	(15.011)	(8.929)	(11.996)
Impuesto sobre la renta pagado	(39.098)	(40.212)	(38.762)
Efectivo neto provisto por actividades de operación	527.317	567.954	363.002
Flujos de efectivo de actividades de inversión:			
Inversiones disponibles para la venta	85	170	7.043
Efectivo restringido	(505)	7.422	(10.815)
Intereses cobrados	12.492	8.606	9.009
Anticipos en contratos de compra de aeronaves	(119.049)	(78.523)	(220.920)
Adquisición de propiedades y equipo	(215.305)	(210.772)	(156.655)
(Inversión en) redención de certificados de depósitos bancarios	(15.540)	32.709	(32.087)

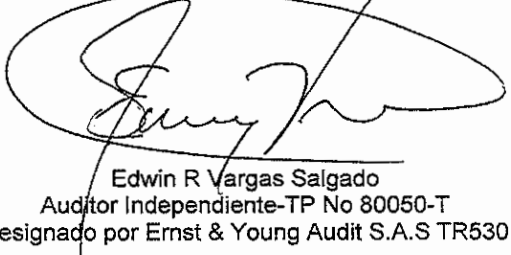
AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Estados Consolidados de Flujos de Efectivo
(En miles de USD)

	Por el año terminado el 31 de diciembre de		
	2017	2016	2015
Adquisición de activos intangibles	(30.619)	(21.660)	(16.856)
Procedente de la adquisición de subsidiaria	6	—	—
Procedente de la venta de propiedades y equipo	161.910	143.362	90.625
Venta de inversiones	484	296	165
Efectivo neto usado en actividades de inversión	(206.041)	(118.390)	(330.491)
Flujos de efectivo de actividades de financiamiento:			
Procedente de nuevos préstamos	510.360	35.034	451.973
Pago de préstamos	(388.096)	(394.939)	(515.927)
Dividendos pagados	(25.671)	(5.723)	(70.838)
Dividendos pagados a la participación minoritaria	(130.002)	(26.100)	—
Intereses pagados	(162.144)	(158.741)	(148.518)
Venta de participación minoritaria	—	—	301.389
Efectivo neto usado en (provisto por) actividades de financiamiento	(195.553)	(550.469)	18.079
Aumento (disminución) neta en efectivo y equivalentes de efectivo	125.723	(100.905)	50.590
Efecto tipo de cambio sobre el efectivo	7.506	(2.723)	(212.100)
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del periodo	375.753	479.381	640.891
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del periodo	\$ 508.982	\$ 375.753	\$ 479.381


Renato Covelo Frutos
Representante Legal


Edwin Novoa Duarte
Contador


Edwin R Vargas Salgado
Auditor Independiente-TP No 80050-T
Designado por Ernst & Young Audit S.A.S TR530

Véanse las notas adjuntas a los Estados Financieros Consolidados.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(1) Entidad informante

Avianca Holdings S.A. (la “Compañía” o “Avianca Holdings S.A.”), sociedad panameña con domicilio legal en Calle Aquilino de la Guardia No.8, Edificio IGRA, Ciudad de Panamá, República de Panamá, constituida el 5 de octubre de 2009 con el nombre SK Holdings Limited de conformidad con las leyes de la Mancomunidad de las Bahamas. Posteriormente, la Compañía ha cambiado su razón social así: el 10 de marzo de 2010 a AviancaTaca Limited y el 28 de enero de 2011 a AviancaTaca Holding S.A. y el 3 de marzo de 2011 su domicilio legal a Panamá. En 2011, AviancaTaca cotizó sus acciones en la Bolsa de Valores de Colombia (“BVC”) donde aparecía listada como PFAVTA: CB. El 21 de marzo de 2013 la Compañía cambió su nombre legal de AviancaTaca Holding, S.A. a Avianca Holdings S.A., y cambió su código en la Bolsa a PFAVH: CB. El 6 de noviembre de 2013, la Compañía cotizó sus acciones en New York Stock Exchange (NYSE) (Bolsa de Valores de Nueva York), y donde está listada como AVH.

La Compañía, a través de sus subsidiarias, provee servicios de transporte de pasajeros y de carga a nivel doméstico e internacional, tanto en los mercados nacionales de Colombia, Ecuador, Costa Rica, Nicaragua y Perú, como en rutas internacionales que sirven los mercados de Norte, Centro y Suramérica, Europa y el Caribe. La Compañía tiene varios acuerdos de código compartido con otras aerolíneas (donde los asientos en vuelos de una aerolínea pueden comercializarse bajo la marca y el código comercial de la otra), ofreciéndoles a los clientes más opciones de viaje a múltiples destinos a nivel mundial. Este tipo de alianzas incluyen: participación conjunta del programa viajero frecuente; coordinación de reservas, emisión de tiquetes, registro de pasajeros y manejo de equipaje; transferencia de pasajeros y equipaje en cualquier punto de conexión, entre otros. Los acuerdos de códigos compartido vigentes incluyen Air Canada, United Airlines, Aeroméxico, All Nippon Airways, Singapore Airlines, Copa Airlines, OceanAir Linhas Aéreas, S.A., Iberia, Lufthansa, Eva Airways, Air China, Etihad Airways, Silver Airways y Turkish Airlines. Avianca, Taca International (así como los afiliados de Taca) y Aerogal son miembros de Star Alliance permitiendo a los clientes acceder a todos los destinos y servicios ofrecidos por las 28 aerolíneas miembro de la red de Star Alliance. Sus miembros incluyen a varias de las aerolíneas con mayor reconocimiento a nivel mundial, como Lufthansa, United Airlines, Thai Airlines, Air Canada, TAP, Singapore Airlines, entre otras, así como aerolíneas regionales de menor tamaño. Todas ellas están comprometidas a cumplir con los más altos estándares en materia de seguridad y servicio al cliente.

Las operaciones cargueras se llevan a cabo por las subsidiarias y afiliadas de la Compañía, incluyendo Tampa Cargo S.A.S. La Compañía también lleva a cabo operaciones de carga mediante la disponibilidad de espacio en vuelos de pasajeros y aeronaves de carga. En algunos aeropuertos principales, además la Compañía realiza operaciones en tierra para aerolíneas de terceros.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

La Compañía opera un programa conjunto de lealtad, incluyendo el programa de viajero frecuente de las aerolíneas subsidiarias de Avianca Holdings S.A. llamado Lifemiles. LifeMiles está diseñado para fidelizar a los clientes y aumentar la lealtad al ofrecer incentivos, entre otros, a los pasajeros que viajan en las líneas aéreas asociadas participantes por su continua preferencia. Bajo el programa LifeMiles, el cliente gana millas al volar a través de sus socios aéreos, incluyendo Star Alliance, y por utilizar los servicios de los socios no aéreos del programa tales como tarjetas de crédito, hoteles, alquiler de automóviles y otros. Las millas ganadas pueden ser canjeadas por vuelos, por productos o servicios de otros socios. Los clientes pueden canjear sus premios a través de líneas aéreas miembros de Star Alliance, dando a los clientes de la Compañía acceso a las rutas, destinos y servicios de la red de Star Alliance.

Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, Avianca Holdings S.A. contaba con una flota total, consistente en:

Aeronave	2017			2016		
	Propios/ Arrendamiento financiero	Arrendamiento Operativo	Total	Propios/ Arrendamiento financiero	Arrendamiento Operativo	Total
Airbus A-318	10	—	10	—	10	10
Airbus A-319	23	5	28	23	7	30
Airbus A-320	37	27	64	34	28	62
Airbus A-321	5	8	13	5	6	11
Airbus A-330	1	9	10	1	8	9
Airbus A-330F	6	—	6	6	—	6
Airbus A-300F-B4F	5	—	5	5	—	5
Boeing 767	—	1	1	—	—	—
Boeing 787-8	7	5	12	6	4	10
ATR-42	2	—	2	2	—	2
ATR-72	15	—	15	15	—	15
Boeing 767F	2	—	2	2	—	2
Cessna Grand Caravan	13	—	13	13	—	13
Embraer E-190	10	—	10	10	2	12
	136	55	191	122	65	187

Cese de actividades de pilotos afiliados a la Asociación Colombiana de Aviadores Civiles (ACDAC)

Avianca S.A. (subsidiaria del grupo Avianca Holdings) en cumplimiento de la normatividad laboral colombiana, sostuvo entre el 23 de agosto y 11 de septiembre de 2017, la etapa de arreglo directo entre la Compañía y la Asociación Colombiana de Aviadores Civiles (ACDAC), sin llegar a un acuerdo entre las partes acerca del pliego de peticiones presentado por ACDAC el 8 de agosto de 2017.

Durante los días 18 al 26 de septiembre de 2017, se sostuvieron conversaciones adicionales con la mediación del Ministerio de Trabajo. A pesar de las múltiples propuestas económicas y normativas presentadas por la Administración de la Compañía a las peticiones de los pilotos en las diferentes

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

sesiones de arreglo directo y con el acompañamiento del Ministerio del Trabajo, el 20 de septiembre de 2017 se inició un cese ilegal de actividades por parte de los pilotos de Avianca S.A. que se encuentran afiliados a ACDAC hasta el 10 de noviembre de 2017, cese que se levantó de forma voluntaria por parte de la Asamblea General de esta organización sindical. Este cese afectó directamente la operación de Avianca S.A. (subsidiaria del grupo Avianca Holdings).

Después de 51 días de cese de actividades por parte de los pilotos afiliados a ACDAC, el 10 de noviembre de 2017 la Asamblea General de esta organización sindical, decidió levantar la huelga adelantada indicando que regresarían a sus labores el 13 de noviembre de 2017.

Desde esta fecha, se viene adelantando un proceso de reincorporación para garantizar que el reintegro de todos los aviadores que estuvieron en cese de actividades, se haga bajo los estándares de rigor operacional de Avianca y de la Convención Colectiva de Trabajo. Así mismo, el plan de recuperación operacional se está realizando en forma paulatina.

Actualmente, se adelantan dos procesos legales independientes en las entidades competentes:

1. Tribunal de Arbitramento - El 28 de septiembre de 2017, mediante resolución No 3744, el Ministerio de Trabajo convocó un tribunal de arbitramento obligatorio, para dirimir las diferencias en las pretensiones económicas entre la Compañía y ACDAC. El 22 de noviembre de 2017 se instaló el Tribunal constituido por tres árbitros, quienes sesionaron hasta el 7 de diciembre, fecha en la cual emitieron un laudo arbitral el cual es homologable a una convención colectiva de trabajo. El Laudo Arbitral fue notificado a la Compañía el 11 de diciembre de 2017. Al revisar el texto del documento, la Compañía solicitó al Tribunal aclaración del Laudo y presentó paralelamente recurso de Anulación. Esto, por considerar que el Tribunal se extralimitó en sus facultades tomando decisiones que no eran de su competencia. A la fecha, el Tribunal de Arbitramento no ha concedido dicho recurso el cual debe conocer la Sala Laboral de La Corte Suprema de Justicia.
2. Declaratoria de cese ilegal de actividades – El 25 de septiembre de 2017, la Compañía interpuso una demanda para que se declarara la ilegalidad del cese de actividades iniciado por ACDAC. El 6 de octubre de 2017, el Tribunal Superior de Bogotá, declaró la ilegalidad del cese de actividades adelantado, decisión frente a la cual ACDAC interpuso recurso de apelación del cual conoció la Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia. El 29 de noviembre de 2017, La Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia confirmó la sentencia dictada por el Tribunal Superior de Bogotá que había declarado ilegal el cese de actividades adelantado por ACDAC. Contra dicha decisión, ACDAC presentó solicitud de adición y aclaración de la sentencia, así como de nulidad. El 5 de febrero de 2018, Avianca tuvo la oportunidad procesal para presentar sus argumentos respecto a la improcedencia de las solicitudes realizadas por ACDAC frente a la sentencia proferida por la Corte Suprema de Justicia. A la fecha está pendiente que esta Corporación se pronuncie de nuevo y así quede en firme la decisión sobre la ilegalidad del cese de actividades.

Adicionalmente, a la fecha han sido negadas siete (7) acciones de tutela interpuestas por ACDAC asociadas a la convocatoria realizada por el Ministerio del Trabajo a conformar un Tribunal de Arbitramento y al fallo de ilegalidad proferido por el Tribunal Superior de Bogotá.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

**Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)**

Este cese ilegal de actividades por parte de los pilotos asociados a ACDAC, que tuvo 51 días de duración, tiene un impacto negativo en los ingresos operacionales por pasajeros no transportados como consecuencia de la disminución en ventas de tiquetes aéreos y transporte de carga, costos adicionales por compensación a pasajeros y menores costos de operación, estimado en \$127 millones al 31 de diciembre de 2017.

(2) Bases de preparación*Normas Contables Profesionales Aplicadas**(a) Declaración de cumplimiento*

Los Estados Financieros Consolidados de la Compañía han sido preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera ("NIIF"), promulgadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad ("IASB" por sus siglas en inglés).

Los Estados Financieros Consolidados de la Compañía fueron autorizados para emisión por la Administración a la Junta Directiva el 26 de febrero de 2018.

(b) Bases de la medición

Los Estados Financieros Consolidados han sido preparados sobre la base del modelo de costo histórico, a excepción de los terrenos y edificios, los instrumentos financieros derivados, las inversiones financieras disponibles para la venta y el programa de lealtad que han sido medidas por su valor razonable. Los importes en libros de los activos y pasivos reconocidos y designados como partidas cubiertas en las relaciones de cobertura de valor razonable, que de otro modo se hubieran contabilizado por su costo amortizado, se han ajustado para registrar los cambios en los valores razonables atribuibles a los riesgos que se cubren en las respectivas relaciones de cobertura eficaces.

(c) Moneda funcional y de presentación

Estos Estados Financieros Consolidados se presentan en dólares de los Estados Unidos, moneda funcional de la Compañía. Toda la información financiera presentada ha sido redondeada a los miles más cercanos, excepto cuando se indique lo contrario.

(d) Utilización de estimaciones y juicios contables

La preparación de los Estados Financieros Consolidados de conformidad con las NIIF requiere que la Administración realice juicios, estimaciones y supuestos que afectan la aplicación de las políticas contables y los importes de los activos, pasivos, ingresos y gastos. Los valores reales podrían diferir de estas estimaciones.

Las estimaciones y los supuestos subyacentes se revisan periódicamente. Las revisiones de las estimaciones contables se reconocen en el período en que se revisan y en cualquier otro período que pudiera verse afectado en el futuro.

Los siguientes son los juicios críticos en la aplicación de políticas contables que pueden tener un efecto significativo sobre los montos reconocidos en los Estados Financieros Consolidados:

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

**Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)**

- La Compañía ha firmado contratos de arrendamiento operativo en relación con 55 aeronaves. Con base en los términos y condiciones de esos acuerdos, la Compañía ha determinado que los principales riesgos y ventajas inherentes a la propiedad de estas aeronaves no han sido transferidos por el arrendador, por lo que los arreglos contractuales se registran como arrendamientos operativos.
- La Compañía reconoce ingresos por tiquetes que se espera que caduquen sin haber sido utilizados con base en datos históricos y experiencia. Para definir la caducidad esperada, la Administración debe hacer estimaciones informadas sobre la experiencia histórica, la cual es una indicación del comportamiento futuro de los clientes. Como lo señalan los datos acumulados, la Administración evalúa los datos históricos una vez al año o con más frecuencia de acuerdo a la experiencia, y realiza los ajustes necesarios. A su vez, la Compañía ha incorporado una variable en el cálculo de la estimación, que corresponde a la segmentación de tarifas, resultando en un ingreso adicional de \$9.9 millones para el año 2017.
- La Compañía tiene algunas aeronaves que operan bajo una estructura de financiamiento que implica la creación de entidades estructuradas que compran aeronaves con financiamiento bancario y de terceros. Esto aplica a 111 aeronaves de las familias A319, A320, A321, A330, A330F, ATR72 y B787. La Compañía ha determinado, con base en los términos y condiciones de los arreglos contractuales, que la Compañía ejerce el control de estas entidades de propósito específico y por lo tanto, esas entidades han sido consolidadas por la Compañía y las aeronaves aparecen en los Estados Consolidados de Posición Financiera, bajo Propiedades y Equipo, y la deuda correspondiente aparece señalada como un pasivo.

Los siguientes supuestos e incertidumbres de estimación pueden tener un efecto significativo sobre los montos que se reconozcan en los Estados Financieros Consolidados el próximo año financiero:

- La Compañía considera que las posiciones fiscales adoptadas son razonables. Sin embargo, las autoridades fiscales podrían cuestionar esas posiciones luego de auditorías fiscales, lo cual puede resultar en nuevos pasivos por impuestos y por intereses, pagaderos en próximos años. Las posiciones fiscales que se adopten suponen la evaluación cuidadosa por parte de la Administración, y se revisan y ajustan en respuesta a circunstancias como caducidad en la aplicación de la legislación, cierre de auditorías fiscales, revelaciones adicionales ocasionadas por algún tema legal o alguna decisión de la Corte en un tema tributario en particular. La Compañía crea provisiones con base en la estimación de la posibilidad de una decisión negativa que pueda surgir de una auditoría fiscal en los países en los que opera. El monto de estas provisiones depende de factores como experiencia previa en auditorías fiscales y diferentes interpretaciones de normas tributarias por las entidades contribuyentes y de la autoridad tributaria. Los resultados reales pueden diferir de las estimaciones.
- Se reconocen como impuestos diferidos todas las pérdidas fiscales no utilizadas en la medida en que sea probable que en el futuro haya un ingreso imponible que pueda compensarse contra esas pérdidas. La Administración debe emplear juicio significativo para determinar el monto del activo por impuesto diferido que debe reconocer y las tasas impositivas a utilizar, con base en el posible plazo y montos de futuros ingresos gravables junto con futuras estrategias fiscales

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

y tasas impositivas promulgadas en las jurisdicciones donde operan las entidades de la Compañía.

- La Compañía mide los terrenos y edificios administrativos principalmente en Bogotá, Medellín, San José y San Salvador a montos revaluados y los cambios en el valor razonable se reconocen en otros resultados integrales. La Compañía contrató especialistas valuadores independientes para determinar el valor razonable al 31 de diciembre de 2017 y 2016. Las técnicas de valoración empleadas por los especialistas se apoyan en estimaciones sobre las condiciones de mercado al momento de preparar el informe.
- La Compañía evalúa si hay indicadores de deterioro en cualquiera de los activos no financieros la flota, el crédito mercantil y los activos intangibles de vida indefinida se evalúan por deterioro anual y en cualquier otro momento, si hay indicios de deterioro. Para analizar el posible deterioro, la Compañía debe estimar el valor en uso de las unidades generadoras de efectivo a las que el crédito mercantil ha sido asignado.
- El costo de los planes de pensiones definidos y el de otros beneficios médicos posteriores al empleo, así como el valor presente de las obligaciones por pensión, se determinan mediante valuaciones actuariales. La valuación actuarial trabaja con base en estimaciones que pueden diferir de las situaciones que se presenten en el futuro. Entre las estimaciones están la determinación de la tasa de descuento, la tasa de incremento salarial, las tasas de mortalidad y los posibles incrementos a las pensiones. Debido a la complejidad de la valuación y los supuestos en que se basa, así como su naturaleza de largo plazo, las obligaciones que se definan son muy sensibles a cualquier cambio en estos supuestos. Todos los supuestos deben revisarse al final de cada período sobre el que se informa.

Para determinar la tasa de descuento de los planes de pensiones en Colombia, la Administración toma como referencia la rentabilidad de los bonos del Gobierno Colombiano, ya que a su juicio no hay un mercado local sólido de bonos corporativos de alta calidad.

La tasa de mortalidad se calcula con base en las tasas de mortalidad disponibles públicamente en Colombia. Los incrementos en los salarios y en las pensiones se basan en las tasas de inflación esperadas para Colombia en el futuro.

- Como resultado de la maduración del Programa de Lealtad y teniendo en cuenta la información disponible en la historia del Programa y el comportamiento de los miembros, en junio de 2017 la Compañía implementó una nueva metodología para estimar el reconocimiento anticipado por caducidad.

En la metodología anterior, dicho reconocimiento se calculó sobre la base de patrones de redención histórica de meses anteriores, tomando como base el comportamiento agregado de todos los miembros. La nueva metodología considera el comportamiento de los miembros en base a una segmentación en grupos estadísticamente homogéneos de miembros para poder proyectar comportamientos futuros, por lo que se considera más robusto en la predicción de las tasas de redención por segmentos y estimaciones de reconocimiento anticipado por caducidad del Programa. El cambio en la estimación de acuerdo con los estándares

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

internacionales fue tratado prospectivamente desde la fecha del cambio de acuerdo con la NIC 8. El efecto contable sobre la utilidad neta para el 2017 generado por el cambio en la estimación fue negativo en \$8.1 millones.

- Los contratos de arrendamiento de aeronaves establecen determinadas condiciones en las que la aeronave deberá ser devuelta al arrendador al término de los contratos. Para cumplir con las condiciones de retorno, la Compañía incurre en gastos como el pago al arrendador de una tarifa de acuerdo con el uso de componentes a través de la duración del contrato de arrendamiento, el pago de los depósitos de mantenimiento al arrendador, o los costos de reacondicionamiento de componentes. En algunos contratos, si el activo se devuelve en mejores condiciones de mantenimiento a las que fue entregado originalmente, la Compañía tiene derecho a recibir una indemnización del arrendador. La Compañía reconoce una provisión para cumplir con las condiciones de retorno en el momento que el activo no cumpla con los criterios de condiciones de retorno de cada contrato de arrendamiento. El reconocimiento de las condiciones de devolución requiere que la Administración efectúe estimaciones de los costos de las condiciones de retorno e insumos de uso, tales como horas o ciclos volados de componentes mayores, horas estimadas o ciclos en la nueva entrega de componentes principales, los costos proyectados de reacondicionamiento y las fechas de reacondicionamiento de grandes componentes. En la nueva entrega de las aeronaves, cualquier diferencia entre la provisión registrada y los costos reales se reconocen en el resultado del período.

(3) Principales políticas contables

Las políticas contables adoptadas que se exponen a continuación han sido aplicadas consistentemente en todos los períodos presentados en estos Estados Financieros Consolidados, y han sido aplicadas consistentemente por todas las entidades de la Compañía.

(a) Bases de consolidación

Las subsidiarias son entidades controladas por Avianca Holdings S.A. Los estados financieros de las subsidiarias se incluyen en los Estados Financieros Consolidados desde el momento en que empieza el control y hasta que éste termina. El control se establece después de evaluar la capacidad de la Compañía para dirigir las actividades relevantes de la participada, así como su exposición y sus derechos a rendimientos variables, además de su capacidad para utilizar su poder para influir en los rendimientos de la misma. Cuando ha sido necesario, las políticas contables de las subsidiarias han sido alineadas con las políticas adoptadas por la Compañía.

A continuación, se citan las subsidiarias significativas incluidas en estos estados financieros:

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Nombre de la subsidiaria	País de constitución	% de participación	
		2017	2016
Avianca Ecuador S.A.	Ecuador	99,62%	99,62%
Aerovías del Continente Americano S.A.	Colombia	99,98%	99,98%
Avianca, Inc.	EE.UU.	100%	100%
Avianca Leasing, LLC	EE.UU.	100%	100%
Grupo Taca Holdings Limited	Bahamas	100%	100%
Latin Airways B.V.	Curazao	100%	100%
LifeMiles Ltd.	Curazao	70%	70%
Avianca Costa Rica S.A.	Costa Rica	92,40%	92,40%
Taca International Airlines, S.A.	El Salvador	96,84%	96,84%
Tampa Cargo Logistics, Inc.	EE.UU.	99,98%	99,98%
Tampa Cargo S.A.S.	Colombia	99,98%	99,98%
Technical and Training Services, S.A. de C.V.	El Salvador	99%	99%
Trans American Airlines S.A.	Perú	100%	100%
Vu-Marsat S.A.	Costa Rica	100%	100%

El 19 de abril de 2013, Avianca Leasing, LLC fue constituida como una Compañía de responsabilidad limitada en el estado de Delaware, Estados Unidos. El 10 de mayo del 2013, Avianca Holdings S.A. culminó una emisión privada de bonos por \$300.000 en virtud de la Ley 144A y la Regulación S, según la Ley de Títulos Valor de 1993 de los Estados Unidos y sus modificaciones. Dos de las subsidiarias de Avianca Holdings S.A., Grupo Taca Holdings, Limited y Avianca Leasing, LLC, son mancomunada y solidariamente responsables de los bonos, como co-emisores. Avianca Leasing, LLC no participará en ninguna actividad comercial material diferente a la compra, arrendamiento o de otra forma la adquisición y/o financiamiento de aeronaves para uso de Avianca, S.A. y sus subsidiarias, la adquisición de obligaciones relacionadas con este fin, incluyendo estos bonos o actividades incidentales y complementarias. Por lo tanto, la Compañía ha consolidado la compañía de acuerdo a la NIIF 10.

Los Estados Financieros Consolidados también incluyen 55 entidades con propósito especial que se relacionan principalmente con las actividades de arrendamiento de aeronaves de la Compañía. Estas entidades con propósito especial fueron creadas para facilitar el financiamiento de las aeronaves, y cada una de ellas está en posesión de una aeronave o un activo. Adicionalmente, los Estados Financieros Consolidados incluyen 73 entidades que representan principalmente vehículos de inversión, empleadoras de personal y prestadoras de servicios dentro del Grupo. La Compañía ha consolidado las entidades de acuerdo con la NIIF 10.

(b) Transacciones eliminadas en la consolidación

Los saldos y transacciones entre compañías relacionadas, así como los ingresos y gastos no realizados producto de transacciones entre compañías relacionadas se eliminan al momento de

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

preparar los Estados Financieros Consolidados. Las pérdidas no realizadas se eliminan del mismo modo que las ganancias no realizadas, pero sólo en la medida en que no hay evidencia de deterioro.

(c) Moneda extranjera

Transacciones en moneda extranjera

Los Estados Financieros Consolidados se presentan en dólares estadounidenses, que es la moneda funcional de la Compañía.

Las transacciones en moneda extranjera se registran inicialmente en la moneda funcional, al tipo de cambio vigente al momento de realizar la transacción.

Los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera se convierten al tipo de cambio vigente a la fecha del reporte. Las diferencias se llevan a ganancias o pérdidas. Los activos no monetarios que son valorizados al costo histórico en moneda extranjera se convierten usando el tipo de cambio vigente a la fecha de la transacción inicial. Los activos no monetarios que son valorizados a su monto revaluado en una moneda extranjera se convierten usando el tipo de cambio a la fecha en que se determinó el valor razonable.

(d) Actividades en el extranjero

Los activos y pasivos procedentes de actividades en el extranjero que se incluyen en los Estados Consolidados de Posición Financiera se convierten usando el tipo de cambio de cierre en la fecha del Estado Consolidado de Posición Financiera correspondiente. Los ingresos y gastos de cada cuenta del estado de resultados se convierten a tasas mensuales promedio; y todas las diferencias de cambio resultantes se reconocen como un componente aparte en otros resultados integrales.

(e) Combinaciones de negocios

Las combinaciones de negocios se contabilizan aplicando el método de adquisición, de conformidad con la NIIF 3, "Combinaciones de negocios". La contraprestación por una adquisición se mide al valor razonable en la fecha de adquisición de la contraprestación transferida, incluido el monto de cualquier participación no controladora en la adquirida. Los costos de adquisición se llevan a gastos en el momento en que se incurre en ellos y se incluyen en gastos administrativos.

Cuando la Compañía adquiere un negocio, mide al valor razonable los activos financieros adquiridos y las obligaciones asumidas para clasificarlos y designarlos apropiadamente, según los términos contractuales, las circunstancias económicas y las condiciones imperantes a la fecha de adquisición. Esto incluye la separación de los derivados implícitos del contrato principal por la adquirida.

El crédito mercantil se mide inicialmente al costo, siendo el excedente, la diferencia entre la suma de la contraprestación transferida al vendedor, incluido el monto reconocido de cualquier participación no controladora, y el valor razonable de los activos adquiridos y las obligaciones asumidas.

Luego del reconocimiento inicial, el crédito mercantil se mide al costo menos cualquier pérdida por deterioro de valor acumulada. Para probar el deterioro de valor, a partir de la fecha de adquisición, el crédito mercantil adquirido se asigna a cada una de las unidades generadoras de efectivo de la

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Compañía que se espera se beneficien con la adquisición, independientemente de que otros de los activos o pasivos de la adquirida hayan sido asignados a esas unidades.

(f) Reconocimiento de ingresos

De acuerdo con la NIC 18, los ingresos se reconocerán en la medida en que sea probable que la Compañía tenga beneficios económicos futuros y que estos beneficios se puedan medir de manera confiable. Los ingresos son reconocidos al valor por recibir, tomando en cuenta las condiciones de pago contractuales y excluyendo los impuestos asociados. Antes de contabilizar los ingresos, deben cumplirse los siguientes criterios específicos de reconocimiento:

(i) Transporte de pasajeros y de carga

La Compañía reconoce los ingresos por transporte de pasajeros y transporte de carga como ganancias una vez que se ha prestado el servicio o sobre la base estimada de tarifas de tiquetes que se espera no vayan a ser utilizados.

A la Compañía se le exige que, en el momento de la venta de tiquetes, cobre y recaude ciertos impuestos, entre los que están impuestos de transporte e impuestos de entrada y salida. Estos impuestos son gravámenes legales que se imponen al cliente y no se incluyen dentro de los ingresos por transporte de pasajeros porque la Compañía tiene la obligación legal de actuar como agente recaudador en nombre de las Autoridades Fiscales locales. La Compañía registra un pasivo cuando los impuestos se recaudan y lo da de baja en las cuentas cuando se le paga a la entidad gubernamental.

Una porción significativa de los tiquetes que se venden se procesan con tarjeta de crédito, lo que genera cuentas por cobrar que normalmente son de corto plazo y por lo general se recaudan antes de que los ingresos sean reconocidos. El riesgo asociado al crédito con estas cuentas por cobrar es mínimo.

El servicio de transporte de carga se presta en aviones de carga y, si la capacidad lo permite, en el área de carga (“bellies”) de los aviones de pasajeros.

(ii) Arrendamiento operativo de aeronaves

Los ingresos por arrendamiento operativo de aeronaves se reconocen como otros ingresos en el Estado Consolidado de Resultados Integrales cuando se realizan, de conformidad con las condiciones de cada contrato de arrendamiento.

(iii) Viajero frecuente

La Compañía opera un programa de viajero frecuente conocido como “LifeMiles”, cuya finalidad es conservar y aumentar la lealtad de los viajeros ofreciendo incentivos por su preferencia. Con el programa LifeMiles, se otorgan millas cuando se viaja en las aerolíneas de la Compañía o de sus socios aliados o cuando se usan los servicios que prestan algunos socios del programa: tarjetas de crédito, estadía en hoteles, alquiler de automóviles y otras actividades. Las millas también son vendidas directamente a través de distintos canales de distribución. Las millas adquiridas pueden ser intercambiadas por vuelos u otros productos o servicios de los socios aliados.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

El valor razonable de la contraprestación recibida, con respecto a la venta inicial del tiquete, se asigna entre las millas y otros componentes de la venta, incluido el reconocimiento anticipado por caducidad, de conformidad con lo establecido en la Interpretación del Comité de NIIF 13 “Programas de Fidelización de Clientes”. Los ingresos asignados a las millas se diferencian dentro de “Ingresos diferidos por transporte no devengado” (véase Nota 21) hasta que los premios sean redimidos. Los componentes diferentes al valor razonable de la facturación bruta se reconocen inmediatamente en “Ingresos”. Estos componentes corresponden a un elemento inicial de reconocimiento de ingresos, relacionado con los atributos de marketing de las millas vendidas. El monto de los ingresos diferidos se mide aplicando técnicas estadísticas basadas en el enfoque de mercado, usando información observable, de conformidad con la NIIF 13 Medición del Valor Razonable. Los datos de los modelos incluyen estimados basados en las tasas de redención anticipadas por la Administración y las preferencias de los clientes. El importe de los ingresos en relación con el reconocimiento anticipado por caducidad se basa en el número de millas redimidas en un período en relación con el número total esperado a ser redimido. Estos ingresos incluyen también estimaciones y supuestos desarrollados por la compañía descritos en la nota 2(d).

(g) Ingresos diferidos por transporte no devengado

Los ingresos por transporte de pasajeros se reconocen una vez que se proporcione el servicio, no al momento de vender el boleto. Los ingresos procedentes de las tarifas de tiquetes (no incluyen impuestos a ser pagados a las entidades gubernamentales) que no se han utilizado o los ingresos correspondientes a la porción no utilizada de un boleto vendido se diferencian y el importe respectivo se consigna en los Estados Consolidados de Posición Financiera como “Ingresos diferidos por transporte no devengado”. Estos ingresos incluyen también los ingresos diferidos de los programas de lealtad descritos en la nota 3(f) (iii).

Las tarifas por tiquetes no utilizados que se espera que expiren se reconocen como ingresos, con base en datos históricos y la experiencia. La Compañía evalúa periódicamente este pasivo y cualquier ajuste significativo se registra en los Estados Consolidados de Resultados Integrales. Estos ajustes se deben principalmente a diferencias entre eventos reales y circunstancias como tarifas históricas de ventas y patrones de viaje de los clientes que puede resultar en reembolsos, cambios o expiración de tiquetes que difieren sustancialmente de los estimados. La Compañía evalúa sus estimaciones y ajusta los ingresos diferidos por transporte no devengado y los ingresos por transporte de pasajeros cuando es necesario.

(h) Impuesto sobre la renta

Los gastos por impuesto sobre la renta incluyen los impuestos corrientes y los impuestos diferidos y se contabilizan de conformidad con la NIC 12, “Impuesto a las ganancias”.

(i) Impuesto sobre la renta corriente

Los activos y pasivos por impuesto sobre la renta corriente para el período vigente se miden como el importe que se espera recuperar de las autoridades fiscales o que se tendría que pagar. La tasa impositiva y las leyes fiscales que se usan para contabilizar el importe son aquellas

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

vigentes, o nominalmente vigentes, a la fecha del informe en los países donde opera y genera renta gravable la Compañía.

El impuesto sobre la renta corriente relacionado con partidas que se reconocen directamente en el patrimonio o en otros resultados integrales se reconoce en los Estados Consolidados de Cambios en el Patrimonio o en los Estados Consolidados de Resultados Integrales, respectivamente. La Administración evalúa periódicamente la posición adoptada en las declaraciones de renta con respecto a situaciones en las que las regulaciones fiscales que se aplican están sujetas a interpretación y crea las provisiones del caso.

(ii) Impuesto sobre la renta diferido

El impuesto sobre la renta diferida se reconoce por diferencias temporarias existentes entre la base fiscal de los activos y los pasivos y su valor en los libros para propósitos de reporte financiero.

Los activos por impuestos diferidos se reconocen en la medida en que es probable que las diferencias temporales, el valor en libros de los créditos fiscales no utilizados y las pérdidas fiscales no utilizadas puedan ser empleadas, excepto:

- Si la obligación tributaria diferida surge del reconocimiento inicial del crédito mercantil o de un activo o un pasivo provenientes de una transacción que no es una combinación de negocios y al momento de la transacción no afectó la ganancia contable ni a la ganancia (pérdida) fiscal.
- Respecto de las diferencias temporarias imponibles asociadas a inversiones en subsidiarias, si se puede controlar el momento de reversión de las diferencias temporarias y si es probable que las diferencias temporales no se reviertan en un futuro previsible.

Los impuestos diferidos son valorizados a la tasa impositiva que se espera aplicar a las diferencias temporarias cuando estas sean revertidas, con base en las leyes que han sido aprobadas o que están a punto de ser aprobadas a la fecha del informe.

El valor en libros de los activos por impuestos diferidos se revisa en cada fecha de presentación y se reduce en la medida en que ya no sea probable que existan utilidades gravables suficientes para emplear la totalidad o parte del activo por impuesto diferido. Los activos por impuestos diferidos no reconocidos son revisados en cada fecha de cierre y se reconocen en la medida en que sea probable que existan utilidades gravables futuras que permiten que el activo por impuesto diferido sea recuperado.

El impuesto diferido relacionado con partidas reconocidas fuera de resultados, se reconocen en correlación con la transacción subyacente, ya sea en ORI o directamente en el patrimonio.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se compensan si existe un derecho exigible para compensar los activos y pasivos por impuestos corrientes, y cuando los activos y pasivos por impuestos diferidos se derivan de impuestos sobre las ganancias correspondientes a la misma autoridad fiscal y recaen sobre la misma entidad o contribuyente fiscal, o en diferentes entidades

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

o contribuyentes fiscales, pero la Compañía pretende liquidar los activos y pasivos fiscales corrientes por su importe neto, o bien, realizar simultáneamente sus activos y pasivos fiscales.

(i) Propiedades y equipo

(i) Reconocimiento y medición

El equipo aéreo, las propiedades y otros equipos son valorizados a su costo menos la depreciación acumulada y las pérdidas por deterioro del valor acumuladas, de conformidad con la NIC 16, "Propiedades, planta y equipo".

Las propiedades, equipo operativo y mejoras que se estén desarrollando o construyendo para ser aprovechados en un futuro por la Compañía se registran al costo como activos en construcción. Cuando los activos en construcción estén listos para su uso, el costo acumulado se traspa a la categoría de propiedad y equipo.

Un elemento de propiedades y equipo se da de baja cuando se retira o cuando no se espera obtener más beneficios económicos futuros de él. Las pérdidas o ganancias que se generan de la baja de un elemento de propiedades y equipo se determina comparando los ingresos por el retiro con su valor en libros.

(ii) Costos subsecuentes

Los costos que se derivan del mantenimiento del fuselaje y los motores de una aeronave se capitalizan y se deprecian por el período que resulte más corto entre el próximo mantenimiento programado o la devolución del activo. La tasa de depreciación depende de la vida útil estimada del activo, la cual se basa en los ciclos proyectados y en las horas de vuelo. Los gastos que se incurren por el mantenimiento rutinario de las aeronaves y los motores se registran como gastos en la medida que se incurren.

(iii) Depreciación

La depreciación se calcula sobre el monto depreciable, que corresponde al costo de un activo, u otro monto que se substituye por el costo, menos su valor residual.

La depreciación se reconoce en los Estados Consolidados de Resultados Integrales con base en el método de depreciación en línea recta, a lo largo de la vida útil económica estimada para el equipo aéreo, las propiedades y otro equipo, pues es el método que refleja con mayor exactitud el patrón esperado de consumo de los beneficios económicos futuros asociados al activo.

Los repuestos rotables del equipo aéreo se deprecian según el método de línea recta, distribuyendo los costos de los activos a lo largo de su vida útil. Los terrenos no se deprecian.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Las vidas útiles estimadas son las siguientes:

	<u>Vida útil estimada (en años)</u>
Equipo aéreo:	
Aeronaves	10 – 30
Motores de avión y otros componentes	Vida útil de la flota asociada con componentes o motores
Mantenimiento mayor a aeronaves	4 – 12
Mejoras a la propiedad arrendada	El menor entre el plazo restante del arrendamiento y la vida útil estimada de la mejora realizada
Propiedades	20 – 50
Edificios administrativos	20 – 50
Vehículos	2 – 10
Maquinaria y equipo	2 – 15

Los valores residuales, los métodos de amortización y las vidas útiles de los activos son revisados en cada fecha de reporte y se ajustan de ser necesario.

El importe en libros del equipo aéreo, de las propiedades y de otros equipos se revisa por deterioro cuando algún suceso o cambio en las circunstancias indican que el valor en libros podría no ser recuperable, entonces el importe en libros se disminuye a su importe recuperable si el importe en libros del activo es mayor al importe recuperable estimado.

Al adquirir ciertos motores y aeronaves, la Compañía recibe créditos que pueden utilizarse para pagar servicios de mantenimiento, capacitación, adquisición de repuestos, entre otros. Estos créditos se registran como una reducción del costo de adquisición de las aeronaves y motores correspondientes contra otras cuentas por cobrar. Los montos se cargan luego a gastos o se registran como un activo, si el crédito es utilizado para adquirir nuevos bienes o servicios. Estos créditos se registran en otros pasivos en los Estados Consolidados de Posición Financiera cuando son adjudicados por los fabricantes.

(iv) Revaluación y otras reservas

Las propiedades administrativas en Bogotá, Medellín, El Salvador y San José se registran al valor razonable menos la depreciación acumulada de los edificios y las pérdidas por deterioro reconocidas al momento de la revaluación. Las valuaciones se llevan a cabo con suficiente frecuencia para asegurar que el valor razonable de un activo revaluado no difiera significativamente del importe en libros. Una reserva por revaluación se registra en otros resultados integrales y se acredita a reservas de revaluación de activos, en el patrimonio. No obstante, en la medida en que revierta una disminución por devaluación del mismo activo reconocida previamente en ganancias y pérdidas, el incremento se reconocerá en ganancias y pérdidas. Un déficit de revaluación se reconocerá en el estado de resultados, excepto que esté

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

compensando un superávit del mismo activo reconocido en la reserva de revaluación de activos. En caso de retiro, las reservas para revaluación del activo que se está vendiendo se transfieren a utilidades retenidas.

(j) Activos arrendados

Los arrendamientos en los que la Compañía asume sustancialmente todos los riesgos y beneficios de la propiedad se clasifican como arrendamientos financieros, de conformidad con la NIC 17, “Arrendamientos”. En su reconocimiento inicial, el activo arrendado se valoriza al menor entre el valor razonable del bien o el valor presente de los pagos mínimos por arrendamiento.

Los pagos por arrendamiento se distribuyen entre las cargas financieras y la reducción del pasivo por arrendamiento, de manera que se obtenga una tasa de interés constante sobre el saldo de la deuda pendiente. Los pagos se consignan como gastos por intereses en el Estado Consolidado de Resultados Integrales.

Los arrendamientos financieros se deprecian a lo largo de la vida útil del activo. Sin embargo, si no se tiene certeza razonable de que la Compañía va a obtener la propiedad al término del arrendamiento, el activo será depreciado totalmente al plazo del arrendamiento.

El pago de arrendamientos operativos se reconoce como un gasto operacional en los Estados Consolidados de Resultados Integrales durante el plazo del arrendamiento.

Las ganancias o pérdidas relacionadas con transacciones de venta con arrendamiento posterior que resulten en arrendamientos operativos posteriores a su venta se contabilizan como sigue:

- (i) Se reconocen de forma inmediata como otros ingresos (gastos), cuando está claro que la transacción se estableció al valor razonable.
- (ii) Si el precio de venta es inferior al valor razonable, los resultados se reconocerán inmediatamente en otros ingresos (gastos); excepto si la pérdida se compensa con cuotas por arrendamiento por debajo de los precios de mercado, en cuyo caso se diferirán y amortizarán en proporción a las cuotas que se paguen durante el período contractual.
- (iii) Si el precio de venta es superior al valor razonable, ese exceso se diferirá y amortizará a lo largo de la vida del contrato. La amortización de la utilidad se registra como una reducción del gasto por arrendamiento.

Si una venta con arrendamiento posterior resulta en un arrendamiento financiero, cualquier exceso del importe de la venta sobre el importe en libros se diferirá y amortizará en el plazo del arrendamiento.

(k) Costos de endeudamiento

Los costos de endeudamiento directamente atribuibles a la compra, construcción o producción de activos calificables que tardan un tiempo considerable en estar listos para ser usados o vendidos se capitalizan como parte del costo de esos activos, de conformidad con la NIC 23, “Costos por préstamos”. Los costos de endeudamiento incluyen los intereses y otros costos que la entidad debe cubrir en relación con el préstamo de fondos.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(l) Activos intangibles

Los activos intangibles que se compran por separado se miden inicialmente al costo, como lo señala la NIC 38, “Activos intangibles”. El costo de los activos intangibles adquiridos en una combinación de negocios es su valor razonable a la fecha de adquisición. Los activos intangibles que se generan internamente no se capitalizan, salvo los costos de desarrollo capitalizable, y los gastos asociados se reflejan en los Estados Consolidados de Resultados Integrales, en el período en que se incurrió en los mismos.

Las vidas útiles de los activos intangibles se valoran como finita o indefinida.

Los activos intangibles con vidas finitas son amortizados a lo largo de su vida útil económica y evaluada por deterioro cuando haya un indicio de que su valor podría estar deteriorado. El período de amortización y el método de amortización de un activo intangible con una vida útil finita se revisan, como mínimo, al final de cada período de reporte. Los cambios en la vida útil esperada o en el patrón esperado de generación de beneficios económicos futuros del activo se reflejan en los cambios en el período de amortización o en el método de amortización, según corresponda y se tratan como cambios en las estimaciones contables. Los gastos de amortización de activos intangibles con una vida útil finita se reconocen en los Estados Consolidados de Resultados Integrales, en el rubro de depreciación y amortización.

Los activos intangibles con una vida útil indefinida no se amortizan, pero su deterioro se evalúa anualmente, en forma individual o como unidades generadoras de efectivo. La valoración de un activo como de vida indefinida se revisa anualmente para determinar si ésta sigue siendo sostenible. De no serlo, el cambio de la vida útil de indefinida a finita se hará de forma prospectiva.

Las ganancias y las pérdidas que se ocasionan al dar de baja en las cuentas a un activo intangible se determinan como la diferencia entre el producto neto de su disposición y el importe en libros del activo y se reconocen en los Estados Consolidados de Resultados Integrales, cuando la partida es dada de baja en las cuentas.

El Goodwill se mide inicialmente al costo, representado por el exceso de la suma de la contraprestación transferida y el importe reconocido por la participación no controladora, respecto del neto de los activos identificables adquiridos y los pasivos asumidos. Si esta contraprestación resulta menor al valor razonable de los activos netos adquiridos, la diferencia se reconoce como ganancia a la fecha de la adquisición.

Después del reconocimiento inicial, el Goodwill se mide al costo menos cualquier pérdida acumulada por deterioro del valor. A los fines de las pruebas de deterioro del valor, el Goodwill adquirido en una combinación de negocios se asigna, a partir de la fecha de la adquisición, a cada una de las unidades generadoras de efectivo de la Compañía que se espera serán beneficiadas con la combinación, independientemente de si otros activos o pasivos de la entidad adquirida se asignan a esas unidades.

Cuando el Goodwill forma parte de una unidad generadora de efectivo, y parte de la operación dentro de tal unidad se vende, el Goodwill asociado con la operación vendida se incluye en el importe en libros de la operación al momento de determinar la ganancia o pérdida por la disposición de la misma.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

El Goodwill que se da de baja en esta circunstancia se asigna proporcionalmente sobre la base de los valores relativos de la operación de venta y de la porción retenida de la unidad generadora de efectivo.

Los activos intangibles de la Compañía son los siguientes:

(i) Software

Las licencias de software se capitalizan sobre la base de los costos en que se incurrió al adquirirlas, implementarlas y ponerlas en funcionamiento. Los costos asociados al mantenimiento de los programas de software se registran como gastos conforme se incurre en ellos. En los casos de desarrollo o mejora de sistemas que podrían generar beneficios económicos futuros, la Compañía capitaliza los costos del desarrollo del software, incluidos los atribuibles a materiales, mano de obra y otros costos directos.

Los costos del software adquiridos se amortizan por el método de línea recta durante la vida útil estimada del activo.

Los derechos sobre licencias y software tienen una vida útil finita y se amortizan por el método de línea recta durante por el plazo del contrato. El cargo por amortización se reconoce en los Estados Consolidados de Resultados Integrales.

(ii) Rutas y marcas

Las rutas y marcas se registran al costo, menos la amortización acumulada y las pérdidas por deterioro del valor. La vida útil de los activos intangibles asociados a las rutas y derechos de marca se contabiliza con base en las estimaciones de la Administración sobre sus posibles beneficios económicos futuros. Los activos intangibles se amortizan a lo largo de su vida útil, que oscila entre 2 y 13 años. Ciertas rutas y marcas tienen una vida útil indefinida y, por tanto, no se amortizan, pero analizadas por indicios de deterioro al menos una vez al final de cada período de reporte. La valoración de la vida útil indefinida es revisada anualmente para determinar si la vida útil indefinida sigue siendo soportable. De no serlo, se realiza el cambio en la vida útil de indefinida a finita de forma prospectiva.

(iii) Activos intangibles asociados a derechos y obligaciones contractuales

La vida útil de los activos intangibles asociados a derechos y obligaciones contractuales se calcula con base en el plazo del contrato y se registra al costo, menos las amortizaciones acumuladas y las pérdidas por deterioro del valor.

(m) Instrumentos financieros – reconocimiento inicial y valoración posterior

(i) Activos financieros

Los instrumentos financieros incluidos en el alcance de la NIC 39, “Instrumentos financieros: reconocimiento y valoración”, se pueden clasificar en una de las siguientes categorías en su reconocimiento inicial: (a) activos financieros al valor razonable con cambios en otros resultados integrales, (b) préstamos y cuentas por cobrar, (c) inversiones mantenidas hasta el vencimiento (d) activos financieros disponibles para la venta.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

La compra o venta de activos financieros que requiere que estos sean entregados en un plazo de tiempo establecido por las regulaciones o convenciones del mercado (negociaciones habituales) se reconocen en la fecha de la negociación; es decir, la fecha en la que la Compañía se compromete a comprar o vender el activo.

Medición posterior

Para los efectos de valoración posterior, los activos financieros se clasifican en cuatro categorías:

- Activos financieros a valor razonable con cambios en otros resultados integrales
- Préstamos y cuentas por cobrar
- Activos financieros mantenidos hasta el vencimiento
- Activos financieros disponibles para la venta

Activos financieros a valor razonable con cambios resultados del periodo

Los activos financieros a valor razonable con cambios en resultados del periodo incluyen los activos financieros mantenidos para negociar y los activos designados desde el reconocimiento inicial como al valor razonable con cambios en resultados del periodo. Los activos financieros se clasifican como mantenidos para negociar si se adquieren con el propósito de venderlos o comprarlos nuevamente en un futuro cercano. Esta categoría incluye los instrumentos financieros derivados que administra la Compañía no designados como instrumentos de cobertura, según lo define la NIC 39. Los derivados, incluidos aquellos designados como instrumentos de cobertura, también se clasifican al valor razonable con cambios en resultados, excepto por la porción efectiva de los flujos de efectivo de las coberturas, que se reconoce en ORI y posteriormente se reclasifican a resultados cuando la cobertura afecta resultados. Los activos financieros al valor razonable con cambios en resultados del periodo se miden al valor razonable y los cambios relacionados, que incluyen los ingresos por dividendos, se reconocen en los Estados Financieros Consolidados de Resultados Integrales, como ingresos o gastos financieros.

La Compañía no mantiene o emite instrumentos derivados para efectos de negociación; sin embargo, ciertos contratos de derivados no clasifican como coberturas para efectos contables. Tales instrumentos derivados están designados como instrumentos financieros al valor razonable con cambios en resultados.

Préstamos y cuentas por cobrar

Los préstamos y las cuentas por cobrar son activos financieros no derivados con pagos fijos o determinables que no se cotizan en los mercados activos. Dichos activos son reconocidos inicialmente al valor razonable, más los costos de transacción que se les pueda atribuir directamente. Luego del reconocimiento inicial se miden al costo amortizado utilizando el método de la tasa de interés efectivo, menos una estimación para deterioro, si la hubiera.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Los préstamos y las cuentas por cobrar incluyen el efectivo y equivalentes de efectivo, depósitos y partidas por cobrar.

Activos financieros mantenidos hasta el vencimiento

Si la Compañía tiene la intención efectiva y, además, la capacidad de conservar un título de deuda hasta su vencimiento, entonces este instrumento califica como activo financieros mantenidos hasta el vencimiento. Las inversiones mantenidas hasta el vencimiento se registran inicialmente al valor razonable, más los costos de transacción que se les pueda atribuir directamente. Luego del reconocimiento inicial, las inversiones mantenidas hasta el vencimiento se miden al costo amortizado, utilizando el método de la tasa de interés efectivo, menos las pérdidas por deterioro.

Activos financieros disponibles para la venta

Los activos financieros disponibles para la venta son activos financieros no derivados que se designan como disponibles para la venta y que no se clasifican en ninguna de las categorías anteriores. Las inversiones de la Compañía en títulos valores y algunos títulos de deuda se clasifican como activos financieros disponibles para la venta. Luego del reconocimiento inicial, estos activos se miden al valor razonable y los cambios que ocurran a partir de ahí, salvo las pérdidas por deterioro, se reconocen en otros resultados integrales dentro de patrimonio. Cuando una inversión es dada de baja en las cuentas, la ganancia o pérdida acumulada en otros resultados integrales se transfiere a los Estados Consolidados de Resultados Integrales.

(ii) Deterioro del valor de los activos financieros*Activos financieros contabilizados al costo amortizado*

Con respecto a los activos financieros llevados al costo amortizado, la Compañía primero evalúa si hay evidencia objetiva de deterioro de valor, ya sea individualmente, en el caso de activos que son significativos de manera individual o colectivamente en el caso de activos financieros que no son individualmente significativos. Si la Compañía considera que no hay indicios de deterioro en un activo financiero evaluado individualmente, el activo se agrupará con otros activos financieros con características similares con respecto al riesgo de crédito, y la evaluación por deterioro se hará en forma colectiva. Los activos evaluados individualmente por deterioro no se incluyen en las evaluaciones colectivas por deterioro.

Si existe evidencia objetiva de que se ha incurrido en una pérdida por deterioro del valor, el importe de la pérdida se medirá como la diferencia entre el importe en libros del activo y el valor presente de los flujos de efectivo futuros estimados del activo (excluyendo las pérdidas crediticias futuras en las que no se haya incurrido). El valor presente de los flujos de efectivo futuros es descontado al tipo de interés efectivo computado en el momento del reconocimiento inicial. Si un préstamo tiene una tasa de interés variable, la tasa de descuento para contabilizar cualquier pérdida por deterioro es la tasa de interés efectivo ("TIE").

El valor en libros del activo se reduce mediante una cuenta de estimación y el importe de la pérdida se reconoce en los Estados Consolidados de Resultados Integrales. Se siguen

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

devengando intereses sobre el importe en libros reducido y se acumulan usando el tipo de interés efectivo para descontar los flujos de efectivo futuros con el fin de valorar las pérdidas por deterioro. Los ingresos por intereses se registran como parte de los ingresos financieros en los Estados Consolidados de Resultados Integrales.

Si en un período posterior, el importe de la pérdida por deterioro de valor llegara a disminuir a causa de un suceso posterior al reconocimiento del deterioro, la pérdida por deterioro reconocida previamente será objeto de reversión y el importe de la reversión se reconocerá en los Estados Consolidados de Resultados Integrales.

Activos financieros disponibles para la venta

Las pérdidas por deterioro de los activos financieros disponibles para la venta se reconocen reclasificando las pérdidas acumuladas de la reserva de valor razonable en el patrimonio a ganancias o pérdidas. La pérdida acumulada reclasificada es la diferencia entre el costo de adquisición, neto de cualquier reembolso o amortización del principal, y el valor razonable actual, menos cualquier pérdida por deterioro del valor de ese activo reconocida previamente. Los cambios en las pérdidas acumuladas por deterioro, atribuibles a la aplicación del tipo de interés efectivo, se reflejan como un componente de ingreso por intereses.

Si en un período posterior se incrementa el valor razonable de un instrumento de deuda clasificado como disponible para la venta, y este incremento se puede relacionar objetivamente con un suceso posterior al reconocimiento de la pérdida por deterioro, tal pérdida se revierte reconociendo el importe de la reversión en los Estados Consolidados de Resultados Integrales. Sin embargo, cualquier recuperación posterior en el valor razonable de un título valor disponible para la venta que ha sufrido un deterioro en su valor se reconoce en otros resultados integrales.

Baja en cuentas de instrumentos financieros

Un activo (o si procede, una parte del activo financiero o una parte de un grupo de activos financieros similares) es dado de baja en las cuentas cuando:

- Los derechos contractuales sobre los flujos de efectivo provenientes del activo financiero expiran;
- La Compañía transfiere sus derechos a recibir los flujos de efectivo provenientes del activo, o asume una obligación para pagar los flujos de efectivo recibidos en su totalidad sin demoras a un tercero mediante un acuerdo de transferencia de activos (pass-through arrangement); o bien (a) la Compañía transfiere sustancialmente todos los riesgos y beneficios del activo, o (b) no transfiere ni retiene sustancialmente los riesgos y beneficios del activo, sino que transfiere el control del activo.

Cuando la Compañía ha transferido sus derechos a recibir los flujos de efectivo de un activo o suscrito un acuerdo de transferencia de activos (pass-through arrangement), y no ha transferido ni retenido sustancialmente todos los riesgos y beneficios del activo, ni transferido el control sobre éste, entonces continuará reconociendo el activo transferido, en la medida que la Compañía mantenga la relación.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

En ese caso, también reconocerá un pasivo asociado. El activo transferido y el pasivo asociado se medirán sobre una base que refleje los derechos y obligaciones que se han retenido.

Cuando la relación tome la forma de una garantía del activo transferido, el importe se medirá al menor entre el valor en libros del activo y el monto máximo de la contraprestación que la Compañía tendría que pagar.

(iii) Pasivos financieros

Los pasivos financieros incluidos en el alcance de la NIC 39 se miden al costo amortizado aplicando la tasa de interés efectivo, excepto los pasivos que se clasifican como pasivos financieros a valor razonable con cambios en otros resultados integrales, compromisos por préstamos y contratos de garantía financiera. La Compañía determina la clasificación de sus pasivos financieros en el reconocimiento inicial.

Todos los pasivos financieros se reconocen inicialmente al valor razonable, incluyendo los costos de transacción directamente atribuibles.

Los pasivos financieros de la Compañía incluyen cuentas por pagar, sobregiros bancarios, préstamos, contratos de garantía financiera, derivados y pasivos por arrendamiento financiero.

Medición posterior

Pasivos financieros a valor razonable con cambios en otros resultados integrales

Los pasivos financieros a valor razonable con cambios en otros resultados integrales incluyen los pasivos financieros mantenidos para negociar y los pasivos financieros designados en su reconocimiento inicial a valor razonable con cambios en otros resultados integrales. Esta categoría incluye los instrumentos financieros derivados de la Compañía que no clasifican como instrumentos de cobertura. Los derivados implícitos contabilizados por separado también se clasifican como mantenidos para negociar, a menos que se señalen como instrumentos de cobertura eficaz.

Las ganancias o pérdidas en los pasivos mantenidos para negociar se reconocen en los Estados Consolidados de Resultados Integrales.

La Compañía no designó ningún pasivo financiero al valor razonable con cambios en otros resultados integrales en su reconocimiento inicial.

Préstamos llevados a costo amortizado

Luego del reconocimiento inicial, los préstamos por los que hay que pagar intereses se miden a costo amortizado usando el método de la tasa de interés efectivo. Las ganancias y las pérdidas se reconocen en los Estados Consolidados de Resultados Integrales, cuando el pasivo es dado de baja en las cuentas, al igual que a través del proceso de amortización por tasa de interés efectivo.

El costo amortizado se calcula tomando en cuenta los descuentos o primas en la adquisición, o bien, los costos inherentes a la tasa de interés efectivo. La amortización de la tasa de interés

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

efectivo se incluye en gastos por intereses, en los Estados Consolidados de Resultados Integrales.

Baja en cuentas de instrumentos financieros

Un pasivo financiero se da de baja en las cuentas cuando la obligación se liquida, se cancela o expira. Si un pasivo financiero es reemplazado por otro, del mismo acreedor, pero en condiciones sustancialmente diferentes, o las condiciones del pasivo financiero son modificadas sustancialmente, se registra la baja del pasivo financiero original y se reconoce el nuevo pasivo financiero. La diferencia en los respectivos valores en libros se reconoce en los Estados Consolidados de Resultados Integrales.

(i) Compensación de activos y pasivos financieros

Los activos y pasivos financieros se compensan y el importe neto se registra en los Estados Consolidados de Posición Financiera, si y solo si, se tiene el derecho legal para compensar los importes reconocidos y exista la intención de cancelarlos sobre una base neta, o bien, de realizar los activos y cancelar los pasivos simultáneamente.

(ii) Valor razonable de los instrumentos financieros

El valor razonable de los instrumentos financieros que se negocian en los mercados activos en cada fecha de reporte se basa en los precios que se cotizan en el mercado (en las cotizaciones de los precios de compra y venta en la bolsa), sin incluir deducciones por costos de transacción.

En el caso de los instrumentos financieros que no se negocian en los mercados activos, el valor razonable se determina usando técnicas de valoración. Dichas técnicas pueden incluir transacciones recientes de compra y de venta a precios de plena competencia, referencia al valor razonable de otros instrumentos financieros básicamente idénticos, hacer un análisis del flujo de caja descontado, o bien, recurrir a otros modelos de valoración.

La nota 29 incluye un análisis de los valores razonables de los instrumentos financieros y más detalles sobre cómo se valorizan.

(n) *Derivados financieros y contabilidad de cobertura*

La Compañía utiliza instrumentos financieros derivados, como compra-venta de divisas, contratos sobre tipos de interés y contratos de futuros de productos básicos para cubrir riesgos en el tipo de cambio, en las tasas de interés y en el precio de los productos básicos, respectivamente. Estos derivados se reconocen inicialmente al valor razonable a la fecha en que se suscribe el contrato. Posterior al reconocimiento inicial, los derivados se llevan al valor razonable como activos financieros, cuando el valor razonable es positivo, o como pasivos financieros, cuando el valor razonable es negativo.

Los contratos de futuros de productos básicos que se realizan con la finalidad de recibir o entregar bienes no financieros, según las necesidades de compra, de venta o de uso de dichos activos por parte de la Compañía, se mantienen al costo.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Las ganancias o pérdidas ocasionadas por cambios en el valor razonable de los derivados se llevan directamente a los Estados Consolidados de Resultados Integrales, excepto la porción efectiva de los derivados que se designan como coberturas de flujos de efectivo, la cual se reconoce en otros resultados integrales.

Coberturas de flujos de efectivo

Al iniciar una relación de cobertura, la Compañía designa y documenta formalmente la relación de cobertura a la que la desea aplicar la contabilidad de cobertura y la estrategia de manejo de riesgos que va a aplicar al emprender la cobertura, así como sus objetivos. La documentación incluye la identificación del instrumento de cobertura, el activo o transacción cubierta, la naturaleza del riesgo que se va a cubrir y la forma en que la entidad evaluará la efectividad de la cobertura para compensar los cambios en el valor razonable o en los flujos de efectivo de la partida cubierta, atribuibles al riesgo cubierto. Se espera que estas coberturas sean altamente efectivas para compensar las variaciones en los flujos de efectivo, de ahí que su efectividad se evalúe constantemente a lo largo de todos los períodos para los cuales han sido diseñadas.

Si una cobertura de flujos de efectivo cumple las condiciones de contabilidad de cobertura, se contabilizará como sigue:

La parte eficaz de la pérdida o ganancia del instrumento de cobertura se reconocerá directamente en el patrimonio en otros resultados integrales, mientras que cualquier parte ineficaz de las coberturas de flujos de efectivo relacionados con las actividades de operación y de financiamiento se reconocerá inmediatamente en los Estados Consolidados de Resultados Integrales.

Los montos que se reconocen como otros ingresos comprensivos se transfieren a los Estados Consolidados de Resultados Integrales cuando la transacción cubierta afecta las utilidades, por ejemplo, cuando se contabilizan los ingresos financieros o los gastos financieros cubiertos, o cuando se concreta una venta prevista. Cuando el elemento cubierto es el costo de un activo no financiero o de un pasivo no financiero, los importes reconocidos en otros resultados integrales se transfieren a la valoración inicial de ese activo o pasivo no financiero.

Si ya no se espera que la transacción prevista o el compromiso en firme se concreten, la ganancia o la pérdida acumulada previamente reconocidas en el patrimonio se transfieren a los Estados Consolidados de Resultados Integrales. Si el instrumento de cobertura expira, o es suspendido, vendido o ejercido, sin ser reemplazado o renovado, o si su designación como cobertura se revoca, cualquier ganancia o pérdida acumulada reconocida previamente en otros resultados integrales se mantiene en otros resultados integrales hasta que la transacción prevista o el compromiso en firme afecten los beneficios o las pérdidas.

La Compañía suscribe contratos de divisas para cubrirse de riesgos por diferencial cambiario en transacciones previstas o compromisos en firme; también suscribe contratos futuros de productos básicos, por la volatilidad de los precios de estos productos. Para más detalles, véase la nota 27.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Instrumentos derivados corrientes e instrumentos derivados no corrientes

Los instrumentos derivados que no han sido designados como instrumentos de cobertura se clasifican como corrientes o no corrientes, o bien, pueden separarse en una porción corriente y otra no corriente, según lo determinen los hechos y las circunstancias (esto es, los flujos de efectivo que se esperan de su contratación).

En los casos en que la Compañía utilice un derivado como cobertura económica (y no aplique la contabilidad de coberturas) por un período mayor a 12 meses luego de la fecha a la que se presenta el reporte, el derivado se clasifica como no corriente (o se separa en partes corrientes y partes no corrientes), conforme a la clasificación del elemento subyacente.

Los derivados implícitos se separan del contrato principal y se contabilizan por separado, si y solo si, las características económicas y los riesgos económicos del derivado implícito no están estrechamente relacionados con el contrato principal, un instrumento independiente con las mismas condiciones del derivado implícito cumple los requisitos de la definición de instrumento derivado y si el instrumento combinado no se mide al valor razonable con efecto en otros resultados integrales.

Los instrumentos derivados que se designan como instrumentos de cobertura eficaz, se clasifican, siempre, con la clasificación de la partida subyacente cubierta. El instrumento derivado se separa en una porción corriente y otra no corriente, solo si se puede hacer una distribución confiable.

(o) Repuestos no reparables y suministros

Los repuestos y accesorios relacionados con el equipo aéreo que no se puedan reparar se miden al valor más bajo entre el costo promedio y el valor neto realizable. El valor neto realizable es la estimación del coste base menos la provisión por obsolescencia.

(p) Deterioro de los activos no financieros

En cada fecha de reporte, la Compañía comprueba, de acuerdo con la NIC 36, “Deterioro de Activos”, si hay indicios de deterioro en un activo. Si hay indicios de deterioro, o si la prueba anual por deterioro así lo indica, la Compañía hace un estimado del importe recuperable del activo. El importe recuperable de un activo es el mayor entre el valor razonable de un activo o de una unidad generadora de efectivo (“UGE”), menos los costos de venta y su valor en uso, y se determina para un activo individual, a menos que el activo no genere entradas de efectivo que sean altamente independientes de aquellas procedentes de otros activos o grupos de activos. Cuando el importe en libros de un activo o de una unidad generadora de efectivo exceda su valor recuperable, el activo se considera deteriorado y se registra a su importe recuperable.

Al calcular el valor en uso, los flujos de efectivo futuros estimados se descuentan a su valor presente usando una tasa de descuento antes de impuestos que refleje las evaluaciones actuales de mercado del valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos del activo. Para determinar el valor razonable menos los costos de venta, se consideran las transacciones de mercado recientes, de estar disponibles. Si dichas transacciones no pueden identificarse, se utiliza un modelo de valoración apropiado. Estos cálculos se corroboran mediante el uso de múltiplos de valoración u otros indicadores de valor razonable disponibles.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Las pérdidas por deterioro de las operaciones continuadas, incluido el deterioro de los inventarios, se reconoce en el Estado Consolidado de Resultados Integrales en esas categorías de gastos que sean coherentes con la naturaleza del activo deteriorado, excepto por una propiedad revaluada previamente, en la que la revaluación se trasladó a otros resultados integrales. En este caso, el deterioro también se reconoce en otros resultados integrales hasta llegar a la cantidad de cualquier reevaluación anterior.

Los activos, a excepción del crédito mercantil, se evalúan en la fecha de presentación del informe para revisar si hay algún indicio de que las pérdidas por deterioro reconocidas previamente ya no existen o han disminuido. De haber tal indicio, la Compañía estima el monto recuperable del activo o de la unidad generadora de efectivo. Una pérdida por deterioro que se haya reconocido previamente se reversa sólo si ha habido un cambio en los supuestos utilizados para determinar el monto recuperable del activo desde el reconocimiento de la última pérdida por deterioro. La reversión se limita de manera que el valor en libros del activo no supere su valor recuperable, ni exceda el valor en libros que se determinaría, neto de la depreciación, de no haberse reconocido ninguna pérdida por deterioro para el activo en años anteriores. Tal reversión se reconoce en el estado de resultados a menos que el activo se registre a un monto revaluado, en cuyo caso la reversión se trata como un incremento de revaluación.

Los siguientes criterios también se aplican en la evaluación del deterioro de activos específicos:

El crédito mercantil se prueba por deterioro en forma anual al final del período y cuando las circunstancias indican que el valor en libros de la unidad generadora de efectivo a la que pertenece puede estar deteriorado. El deterioro en el crédito mercantil se determina al evaluar el monto recuperable de cada unidad generadora de efectivo (o grupo de unidades generadoras de efectivo) al que se relaciona el crédito mercantil. En los casos en los que el monto recuperable de la unidad generadora de efectivo sea menor que su valor en libros, se reconoce una pérdida por deterioro. Las pérdidas por deterioro relacionadas con el crédito mercantil no pueden reversarse en períodos futuros.

La Administración ha considerado el impacto de las variaciones superiores a lo previsto, en los supuestos pertinentes para evaluar el importe recuperable de las UGEs. Como resultado del análisis realizado, un cambio razonablemente posible en los supuestos fundamentales no causaría que el importe en libros de las UGEs exceda su importe recuperable.

(q) Efectivo y equivalentes de efectivo

El efectivo y los equivalentes de efectivo en el Estado de Posición Financiera comprenden efectivo en caja y en bancos y depósitos a corto plazo con vencimientos de tres meses o menos, que estén sujetos a una tasa de riesgo de cambio de valor poco significativa.

Para propósitos del Estado Consolidado de Flujos de Efectivo, el efectivo y los equivalentes de efectivo consisten en efectivo y depósitos a corto plazo como se definió anteriormente, neto de sobregiros bancarios pendientes, de haber alguno.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(r) Depósitos de mantenimiento

Los depósitos de mantenimiento corresponden a depósitos pagados a arrendadores, los cuales se basan en ciclos, horas de vuelo o cantidades fijas mensuales según la naturaleza específica de cada reserva. Las tasas utilizadas para el cálculo y las cantidades mensuales se especifican en cada contrato. Los depósitos de mantenimiento pagados a los arrendadores de los aviones se registran como "Depósitos y otros activos" cuando son susceptibles de recuperación, en la medida en que se espera que tales montos se utilicen para financiar actividades de mantenimiento futuro. Los depósitos que probablemente no se utilicen para financiar las actividades de mantenimiento futuro se cargan a gastos cuando se incurren.

Los depósitos de mantenimiento se refieren a los pagos que hace la Compañía a las entidades de arrendamiento para utilizarse en el futuro en trabajos de mantenimiento de aviones y de motores. La Administración revisa periódicamente la recuperación de los depósitos de mantenimiento y considera que los valores reflejados en el Estado Consolidado de Posición Financiera son recuperables. Estos depósitos se utilizan para pagar el mantenimiento realizado y podrían reembolsarse a la Compañía después de la ejecución de un servicio de mantenimiento calificable o cuando finalicen los arrendamientos, según las condiciones contractuales. Algunos de los contratos de arrendamiento establecen que los depósitos existentes, en exceso a los costos de mantenimiento, no son reembolsables. Tal exceso se produce cuando los montos usados en los servicios de mantenimiento futuros son inferiores a las cantidades depositadas. Cualquier monto en exceso que se espere que el arrendador retenga a la fecha de la terminación del contrato de arrendamiento, que no se considera sean materiales, se reconocen como gastos adicionales de arrendamiento de aeronaves. Los pagos relacionados con el mantenimiento que la Compañía no espera realizar se reconocen cuando se pagan como gasto adicional de arrendamiento. Algunos de los contratos de arrendamiento de aeronaves no requieren depósitos de mantenimiento.

(s) Depósitos en garantía para aeronaves y motores

La Compañía debe pagar depósitos en garantía para ciertos contratos de arrendamiento de motores y aviones. Los depósitos reembolsables de aviones se registran al costo.

Los depósitos que tienen pagos fijos o que se pueden determinar y que no cotizan en un mercado activo se clasifican como "documentos y cuentas por cobrar". Tales activos se miden al costo amortizado con el método de interés efectivo, menos cualquier deterioro. Los ingresos por intereses se reconocen al aplicar una tasa de interés efectiva.

Depósitos de garantía y garantía real de los contratos de arrendamiento

Los depósitos de garantía y garantía real están representados por las cantidades depositadas a los arrendadores, tal como se establece al inicio de los contratos de arrendamiento. Normalmente, los depósitos están denominados en dólares estadounidenses, no tienen intereses y son reembolsados a la Compañía al finalizar los contratos.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(t) Provisiones

Se reconoce una provisión si, como resultado de un evento pasado, la Compañía tiene una obligación legal presente o contractual que pueda estimarse de manera confiable, y existe una mayor probabilidad de que se requiera desembolsar un flujo económico para cancelar tal obligación según la NIC 37 "Provisiones, activos contingentes y pasivos contingentes".

La Compañía establece provisiones para todas las demandas legales relacionadas con juicios para las que existe alta probabilidad de que se requiera un desembolso de fondos para pagar dichas obligaciones y se pueda hacer una estimación razonable. Al evaluar la probabilidad de pérdida se debe considerar la evidencia disponible, la jerarquía de las leyes, la jurisprudencia disponible, el fallo judicial más reciente y su relevancia en el sistema jurídico, así como la evaluación de un asesor legal.

Si el efecto del valor del dinero en el tiempo es material, las provisiones se descuentan utilizando una tasa actual antes de impuestos que refleje, donde se estime conveniente, los riesgos específicos del pasivo. En los casos en que se utiliza el descuento, el aumento en la provisión debido al paso del tiempo se reconoce como un costo financiero.

Para los arrendamientos operativos, la Compañía tiene la obligación contractual de devolver las aeronaves según condiciones predefinidas. La Compañía reconoce los costos por condiciones de retorno de aeronaves bajo arrendamiento operativo y los acumula mensualmente durante la vigencia del contrato de arrendamiento. Los costos por condiciones de retorno se basan en el valor presente neto de los costos promedio estimados de devolver las aeronaves y se reconocen en el Estado Consolidado de Resultados Integrales bajo "Mantenimiento y reparaciones".

(u) Beneficios de empleados

La Compañía tiene planes definidos de pensiones, los cuales requieren aportes a fondos administrados por separado. La Compañía también ha acordado proporcionar ciertos beneficios adicionales posteriores al empleo para los empleados senior en Colombia. Estos beneficios no cuentan con un fondo. El costo de proporcionar beneficios bajo los planes definidos se determina por separado para cada plan utilizando el método basado en las unidades de crédito proyectadas.

Las pérdidas y ganancias actuariales para los planes definidos de pensiones se reconocen en su totalidad bajo otros resultados integrales en el período en que ocurren.

El activo o pasivo por beneficios definidos comprende el valor presente de las obligaciones por beneficios definidos (utilizando una tasa de descuento basada en bonos del Gobierno Colombiano) menos el valor razonable de los activos del plan de donde provienen las obligaciones que se deben cancelar. Los activos del plan son activos que se mantienen con el Instituto de Seguros Sociales y fondos privados de pensiones. Los activos del plan no están disponibles para los acreedores de la Compañía, ni pueden pagarse directamente a la Compañía. El valor razonable se basa en información sobre los precios del mercado y, en el caso de los valores cotizados, en el precio de oferta publicado. El valor de cualquier activo por beneficios definidos que haya sido reconocido está restringido y el valor presente de cualquier beneficio económico disponible en forma de reembolsos del plan o reducciones en las contribuciones futuras al plan.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Bajo la NIC 19 (emitida en junio del 2011 y enmendada en noviembre del 2013), la Compañía determina el gasto (ingreso) por intereses neto sobre el pasivo (activo) por beneficios definidos neto para el período al aplicarle la tasa de descuento utilizada para medir la obligación por beneficios definidos al principio del período anual al pasivo (activo) por beneficios definidos neto al principio del período anual. La Compañía toma en cuenta cualquier cambio en el pasivo (activo) por beneficios definidos neto durante el período como resultado de las contribuciones y los pagos de beneficios. El interés neto en el pasivo (activo) por beneficios definidos neto incluye:

- Los ingresos por intereses sobre los activos del plan.
- El costo por intereses sobre las obligaciones por beneficios definidos y
- Intereses sobre el efecto del límite superior del activo

Además, la Compañía les ofrece los siguientes beneficios a empleados:

(i) Planes de contribuciones definidas

Las obligaciones relacionadas con las contribuciones a los planes de pensiones con contribuciones definidas se registran como gastos en el Estado Consolidado de Resultados Integrales a su vencimiento.

(ii) Beneficios al momento de la terminación laboral

Los beneficios al momento de la terminación laboral se reconocen como gastos en la fecha que ocurra primero entre, el momento en que la entidad ya no puede retirar la oferta de los beneficios al momento de la terminación, o cuando la entidad reconoce cualquier costo de reestructuración relacionado.

(v) Pagos basados en acciones

Desde marzo de 2012, la Compañía ha mantenido un plan de pagos con base en acciones (el "Plan Basado en Acciones"), en el que los beneficiarios elegibles reciben pagos en efectivo si se cumplen con ciertas condiciones dentro y fuera del mercado. La Compañía registra el Plan Basado en Acciones como un pago basado en acciones en efectivo de acuerdo con las disposiciones de la NIIF 2 "Pagos basados en acciones", por medio del cual la Compañía acumula un pasivo al final de cada período de reporte con base en el valor razonable estimado de los premios que se espera redimir, como se determina en el modelo de precios Turnbull-Wakeman.

(w) Gastos pagados por anticipado

(i) Comisiones pagadas por anticipado

Las comisiones que se pagan por los tiquetes vendidos se registran como gastos pagados por anticipado y se cargan a resultados cuando se utilizan los tiquetes.

(ii) Alquiler pagado por anticipado

El alquiler pagado por anticipado por los aviones corresponde a montos contractuales pagados por anticipado que se aplicarán a pagos futuros del arrendamiento en un plazo menor a un año.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(x) Ingresos y gastos por intereses

Los ingresos por intereses se componen principalmente de los ingresos por intereses en fondos invertidos (incluidos los activos financieros disponibles para la venta), cambios en el valor razonable de los activos financieros a valor razonable con cambios en el Estado Consolidado de Resultados Integrales y ganancias en los instrumentos de cobertura de tasa de interés que se reconocen en el Estado Consolidado de Resultados Integrales. Los ingresos por intereses se reconocen como devengados en el Estado Consolidado de Resultados Integrales bajo el método de interés efectivo.

Los gastos por intereses comprenden los gastos por intereses sobre préstamos, el descuento en las provisiones, cambios en el valor razonable de los activos financieros a valor razonable con cambios en el Estado Consolidado de Resultados Integrales y pérdidas en los instrumentos de cobertura de tasa de interés que se reconocen en el Estado Consolidado de Resultados Integrales. Los costos por préstamos que no se atribuyen directamente a la adquisición, construcción o producción de un activo se reconocen en el Estado Consolidado de Resultados Integrales mediante el método del interés efectivo.

(4) Normas e interpretaciones nuevas y modificadas

4.1 Modificaciones a las NIIF que están vigentes de manera obligatoria para el presente año

El Grupo ha aplicado por vez primera algunas normas y modificaciones a las normas, las cuales son efectivas para los ejercicios que comienzan el 1 de enero del 2017 o posteriormente. El Grupo no ha aplicado anticipadamente ninguna norma, interpretación o modificación que haya sido emitida pero que no sea efectiva todavía.

A pesar de que estas enmiendas se aplican por primera vez en 2017, estas no tienen un impacto material en los Estados Financieros Consolidados del Grupo. La naturaleza y el impacto de cada enmienda se describen a continuación:

Enmiendas a la NIC 7 Estado de Flujos de Efectivo: Iniciativa de información a revelar

Las modificaciones requieren que las entidades desglosen los cambios en los pasivos producidos por actividades de financiación, incluyendo tanto los derivados de flujos de efectivo como los que no implican flujos de efectivo. El grupo ha proporcionado la información correspondiente al ejercicio actual y al ejercicio comparativo en la Nota 16.

NIC 12 Reconocimiento de activos por impuestos diferidos por pérdidas no realizadas - Enmiendas a la NIC 12

El Grupo ha aplicado estas enmiendas por primera vez en el año actual. Las modificaciones aclaran que una entidad necesita tener en cuenta si la legislación fiscal restringe los tipos de beneficios fiscales que se pueden utilizar para compensar la reversión de la diferencia temporaria deducible correspondiente a pérdidas no realizadas

La aplicación de esta enmienda no ha tenido ningún impacto en los estados financieros consolidados del grupo ya que el grupo ya evalúa la suficiencia del futuro imponible de manera consistente con estas modificaciones.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

4.2 Normas emitidas que no se encuentran en vigencia

El Grupo no ha aplicado las siguientes NIIF emitidas y revisadas que aún no han entrado en vigencia:

NIIF 9	Instrumentos Financieros (1)
NIIF 15	Ingresos de actividades ordinarias procedentes de contratos con clientes (1)
NIIF 16	Arrendamientos (2)
Modificación a la NIIF 2	Clasificación y medición de transacciones de pagos basados en acciones (1)
CINIIF 23	Incertidumbre frente a los tratamientos del impuesto a las ganancias (2)

- (1) En vigencia para los períodos anuales que comienzan el 1 de enero de 2018 o posterior, con aplicación anticipada permitida.
- (2) En vigencia para los períodos anuales que comienzan el 1 de enero de 2019 o posterior, con aplicación anticipada permitida.

NIIF 9 Instrumentos financieros

En julio de 2014 el IASB emitió la versión final de la NIIF 9 Instrumentos financieros que reemplaza la NIC 39 “Instrumentos financieros: reconocimiento y medición” y todas las versiones previas de la NIIF 9. Esta norma hace parte del anexo del Decreto 2496 de 2015, modificado por el Decreto 2131 de 2016, con aplicabilidad para los períodos que comiencen a partir del 1 de enero de 2018, permitiendo su aplicación anticipada.

La NIIF 9 incluye tres aspectos de la contabilidad de instrumentos financieros: clasificación y medición, deterioro y contabilidad de coberturas. La aplicación retrospectiva es requerida pero la presentación de información comparativa no es obligatoria, excepto para la contabilidad de coberturas, para la que los requerimientos son aplicados prospectivamente, con algunas excepciones.

Avianca Holdings planea adoptar la nueva norma en la fecha de vigencia requerida y no volverá a presentar información comparativa. Durante 2017, el Grupo realizó una evaluación de impacto detallada de los tres aspectos de la NIIF 9. Esta evaluación se basa en la información actualmente disponible y puede estar sujeta a cambios derivados de la información adicional razonable y respaldada que se pondrá a disposición del Grupo en 2018 cuando AVH adopte la NIIF 9. En general, el Grupo no espera un impacto significativo en su estado de posición financiera y patrimonio, excepto por el efecto de aplicar los requerimientos de deterioro de la NIIF 9. El Grupo espera una disminución en la provisión para pérdidas que tenga un impacto positivo en patrimonio como se discute a continuación.

(a) Clasificación y medición

El Grupo no espera un impacto significativo en su balance o patrimonio al aplicar los requerimientos de clasificación y medición de la NIIF 9. Espera continuar midiendo a valor razonable todos los activos financieros que actualmente se mantienen a valor razonable.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Los préstamos y las cuentas por cobrar comerciales se mantienen para cobrar los flujos de efectivo contractuales y se espera que generen flujos de efectivo que representen únicamente pagos de capital e intereses. El Grupo analizó las características contractuales de los flujos de efectivo de esos instrumentos y concluyó que cumplen con los criterios de medición del costo amortizado según la NIIF 9. Por lo tanto, no se requiere reclasificación para estos instrumentos.

(b) Deterioro

La NIIF 9 requiere que el Grupo registre las pérdidas crediticias esperadas en todos sus títulos de deuda, préstamos y cuentas por cobrar comerciales, ya sea por 12 meses o de por vida. El Grupo aplicará el enfoque simplificado y registrará las pérdidas esperadas de por vida en todas las cuentas por cobrar comerciales. El Grupo ha determinado que, debido a la naturaleza no garantizada de sus préstamos y cuentas por cobrar, el impacto en la aplicación de esta norma no será material.

(c) Contabilidad de cobertura

El Grupo determinó que todas las relaciones de cobertura existentes actualmente designadas en relaciones de cobertura efectivas continuarán calificando para la contabilidad de coberturas bajo la NIIF 9. El Grupo ha optado por no aplicar retrospectivamente la NIIF 9 en la transición a las coberturas donde el Grupo excluyó los puntos forward la designación de cobertura según la NIC 39. Como la NIIF 9 no cambia los principios generales de cómo una entidad contabiliza las coberturas efectivas, la aplicación de los requisitos de cobertura de la NIIF 9 no tendrá un impacto significativo en los estados financieros del Grupo.

NIIF 15 Ingresos de actividades ordinarias procedentes de contratos con clientes

La NIIF 15 “Ingresos de actividades ordinarias procedentes de contratos con clientes”; está en vigencia para periodos comenzado o posteriores a 1 de enero de 2018. Esta norma establece un nuevo modelo de cinco pasos que será aplicado a ingresos de contratos con clientes. Conforme a NIIF 15, una entidad reconoce el ingreso cuando se satisface la obligación, es decir, cuando el ‘control’ de los bienes o los servicios subyacentes de la obligación de desempeño ha sido transferido al cliente. Asimismo se han incluido guías en la NIIF 15 para hacer frente a situaciones específicas. Además, se incrementa la cantidad de revelaciones requeridas.

El grupo reconoce el ingreso proveniente de las siguientes fuentes principales:

- (i) Pasajeros
- (ii) Cargo y otros

La administración tiene la intención de utilizar el método full retrospectivo para la transición y adopción de la NIIF 15.

El Grupo concluyó el proceso de analizar los impactos de la NIIF 15 en todas nuestras fuentes de ingresos. Esto incluyó revisar las políticas y prácticas contables actuales para identificar las diferencias que resultaron de la aplicación de la nueva norma. La mayoría de nuestros ingresos se generan a partir de la venta de tiquetes aéreos, que seguirán reconociéndose conforme se prestan el servicio de vuelo. Nuestra evaluación incluyó una estimación del impacto que la nueva norma ingresos tendrá en nuestra contabilización de los ingresos por pasajeros y cargo y otros, ambos con todos los sub-ingresos que

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

conforman estos dos rubros en total. Dentro de los Ingresos por pasajeros se evaluó el tema de los otros ingresos denominados “ancillaries”, los cuales incluyen aquellos cargos extras que se le pueden llegar a realizar a los pasajeros por diferentes conceptos (cambios de fecha, cambios de destino, cambios de nombre), estas actividades no involucran una transferencia de bienes o servicios adicionales al cliente por lo que generalmente son consideradas tareas administrativas que no crean obligaciones de desempeño separadas. Debido a que los ancillaries no se consideran una obligación de desempeño por separado, se combinan con la obligación de desempeño existente y se contabilizan como si formaran parte del boleto original. Dicho lo anterior, el precio original del boleto y el monto pagado por los ancillaries se combinan y se consideran una nueva obligación de desempeño. La evaluación comprende (i) la reclasificación de algunos conceptos que se presentan actualmente como otros ingresos a los ingresos de pasajeros y (ii) lo que será el impacto por el reconocimiento de dichos ancillaries al momento que se realiza el volado, y no en el momento en que se solicita. Estimamos que el impacto no va a ser material y va generar, en el momento de la adopción, un mayor valor del pasivo de ingresos diferidos por transporte no devengado.

En relación con los ingresos originados por el programa de lealtad se consideró la evaluación de las obligaciones de desempeño identificadas por cada una de las partes involucrada en redención de millas y prestación de servicios derivados de la misma redención, concluyendo que el ingreso por millas se reconoce en su totalidad hasta el momento de la redención de la milla, eliminado así el efecto que se registraba en la venta inicial de la milla, relacionado con el valor agregado de la red de redención de Lifemiles así mismo la valoración del pasivo asociado a las millas cambia de una estimación teniendo en cuenta el costo de la redención al precio promedio de venta por milla. A la fecha el Grupo no conoce el resultado final de estos impactos, los cuales están siendo evaluados y serán revelados e incorporados en los Estados Financieros del primer trimestre del 2018.

Nuestro análisis también incluyó la evaluación de los costos para obtener y para cumplimiento de un contrato los cuales estimamos dada la política contable actual sobre los mismos no tendrá un impacto significativo.

NIIF 16 Arrendamientos

La NIIF 16 reemplaza las siguientes normas e interpretaciones: NIC 17 Arrendamientos, CINIIF 4 Determinación de si un Acuerdo contiene un Arrendamiento, SIC-15 Arrendamientos Operativos – Incentivos, SIC-27 Evaluación de la sustancia de las transacciones que implican la forma jurídica de un contrato de arrendamiento

Esta nueva norma requiere que el arrendatario reconozca todos los arrendamientos de forma similar a como se registran actualmente los arrendamientos financieros bajo NIC 17 Arrendamientos. La norma contempla dos excepciones para este reconocimiento: (1) arrendamientos de activos de bajo valor (p.e. computadores personales) y (2) bajo contratos de corto plazo (término menor de 12 meses). El arrendatario reconoce desde el comienzo del arrendamiento, el activo que representa el derecho de uso y el pasivo por los pagos periódicos que deben realizarse. Por su parte, el gasto de intereses se registra de forma separada al de la depreciación.

Los requerimientos de reconocimiento para el arrendador no tienen cambios relevantes frente a NIC 17.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Algunos de los impactos que se pueden presentar, serían indicadores de EBIT, covenants de deuda, indicadores de deuda y financiamiento, así como la presentación de los flujos de efectivo, que se presentarían como actividades de financiación y no de operación.

La fecha de aplicación es para los periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2019 en adelante. El Grupo se encuentra analizando el impacto de esta norma y planea adoptarla en la fecha efectiva requerida.

NIIF 2 Clasificación y medición de operaciones de pagos basados en acciones - Enmiendas a la NIIF 2

El IASB emitió enmiendas a la NIIF 2 Pagos basados en acciones que se refieren a tres áreas principales: los efectos de las condiciones de adquisición en la medición de una transacción de pago basada en acciones liquidadas en efectivo; la clasificación de una operación de pago basada en acciones con características de liquidación neta para obligaciones de retención de impuestos; y la contabilidad cuando una modificación de los términos y condiciones de una transacción de pago basado en acciones cambia su clasificación de liquidada en efectivo a transacción liquidada.

En la adopción, las entidades están obligadas a aplicar las enmiendas sin reajustar los períodos anteriores, pero la aplicación retrospectiva se permite si se eligen para las tres enmiendas y otros criterios se cumplen. Las enmiendas son efectivas para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2018, permitiéndose la aplicación anticipada. El Grupo está evaluando el efecto potencial de las modificaciones en sus Estados Financieros Consolidados.

CINIIF 22- Transacciones en Moneda Extranjera y Contraprestaciones Anticipadas

Esta Interpretación aborda la forma de determinar la fecha de la transacción a efectos de establecer la tasa de cambio a usar en el reconocimiento inicial del activo, gasto o ingreso relacionado (o la parte de estos que corresponda), en la baja en cuentas de un activo no monetario o pasivo no monetario que surge del pago o cobro de la contraprestación anticipada en moneda extranjera.

La Interpretación entrará en vigor para los ejercicios que comiencen el 1 de enero de 2018 o posteriormente. La Administración del Grupo no espera ningún efecto en sus estados financieros consolidados, debido a que el grupo ya contabiliza las transacciones que implican el pago o la recepción de una contraprestación anticipada en una moneda extranjera de manera consistente con la modificación.

CINIIF 23 - Incertidumbre frente a los tratamientos del impuesto a las ganancias

La interpretación hace referencia a la contabilidad de impuesto a las ganancias en los casos en los que los tratamientos fiscales incluyen incertidumbres que afectan la aplicación de la NIC 12 y no aplica a impuestos que están fuera del alcance de esta NIC, ni incluye requerimientos específicos relacionados con intereses y sanciones asociadas con tratamientos fiscales inciertos. La interpretación establece lo siguiente:

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
 (En miles de USD)

- Cuando la entidad considera tratamientos fiscales inciertos de manera separada.
- Los supuestos efectuados por la entidad acerca del examen de los tratamientos fiscales por parte de las autoridades correspondientes.
- La manera en que la entidad determina la utilidad fiscal (o pérdida fiscal), bases fiscales, pérdidas o créditos fiscales no utilizados, y tarifas fiscales.
- La manera en que la entidad considera los cambios en hechos y circunstancias

La compañía debe determinar si evalúa cada tratamiento incierto por separado o agrupados, debiendo utilizar el enfoque que mejor predice la resolución de las incertidumbres. El grupo aplicará su interpretación desde su fecha efectiva. No se esperan impactos significativos en la aplicación de esta norma, sin embargo se deben implementar procedimientos para obtener la información necesaria para aplicar esta interpretación.

(5) Información de segmentos

La Compañía reporta la información por segmentos según lo establecido en la NIIF 8 “Segmentos de Operación”. Para propósitos administrativos, la Compañía tiene dos segmentos operativos reportables, como sigue:

- Transporte aéreo: Corresponde a los ingresos operacionales de pasajeros y carga en vuelos regulares y transporte de carga, respectivamente, incluyendo los vuelos operados por otras aerolíneas en virtud de acuerdos de código compartido.
- Lealtad: Corresponde al programa de viajero frecuente para las subsidiarias de Avianca Holdings S.A.

Desde el 31 de julio de 2015, la Junta Directiva monitorea los resultados operativos de las unidades de negocio de la Compañía por separado, con el propósito de tomar decisiones sobre la asignación de recursos y la evaluación del desempeño.

Los ingresos de la Compañía por segmento de negocio para los períodos terminados al 31 de diciembre de 2017 son los siguientes:

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
 (En miles de USD)

	Por el año terminado el 31 de diciembre de 2017			
	Transporte aéreo	Lealtad	Eliminaciones	Consolidado
Ingresos (1)				
Clientes externos	\$ 4.167.658	\$ 274.026	\$ —	\$ 4.441.684
Entre segmentos	112.037	4.366	(116.403)	—
Ingreso total	4.279.695	278.392	(116.403)	4.441.684
Costos de redención de lealtad	55.604	126.505	(105.967)	76.142
Gastos operacionales	3.741.852	30.122	(13.489)	3.758.485
Depreciación y amortización	313.314	12.876	(12.777)	313.413
Gastos por intereses	174.657	8.675	—	183.332
Ingresos por intereses	(12.978)	(1.550)	—	(14.528)
Instrumentos financieros derivados	2.536	—	—	2.536
Diferencial cambiario	20.161	2	—	20.163
Gasto por impuesto sobre la renta	19.457	652	—	20.109
(Pérdida) Utilidad neta del periodo	\$ (34.908)	\$ 101.110	\$ 15.830	\$ 82.032
Activos totales	\$ 6.796.848	\$ 248.919	\$ (184.371)	\$ 6.861.396
Pasivos totales	\$ 5.082.763	\$ 545.951	\$ (107.018)	\$ 5.521.696

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Los ingresos de la Compañía por segmento de negocio para los períodos terminados al 31 de diciembre de 2016 son los siguientes:

	Por el año terminado el 31 de diciembre de 2016			
	Transporte aéreo	Lealtad	Eliminaciones	Consolidado
Ingresos (1)				
Clientes externos	\$ 3.898.271	\$ 240.067	\$ —	\$ 4.138.338
Entre segmentos	89.071	3.834	(92.905)	—
Ingreso total	3.987.342	243.901	(92.905)	4.138.338
Costos de redención de lealtad	53.901	120.589	(78.785)	95.705
Gastos operacionales	3.509.122	19.617	(14.122)	3.514.617
Depreciación y amortización	269.534	12.789	(12.777)	269.546
Gastos por intereses	172.381	249	—	172.630
Ingresos por intereses	(13.960)	906	—	(13.054)
Instrumentos financieros derivados	(3.321)	—	—	(3.321)
Diferencial cambiario	23.952	(13)	—	23.939
Gasto por impuesto sobre la renta	32.384	1.706	—	34.090
(Pérdida) Utilidad neta del periodo	\$ (56.651)	\$ 88.058	\$ 12.779	\$ 44.186
Activos totales	\$ 6.328.740	\$ 227.382	\$ (204.787)	\$ 6.351.335
Pasivos totales	\$ 4.842.190	\$ 203.542	\$ (114.658)	\$ 4.931.074

(1) Los ingresos de lealtad por millas redimidas se encuentran en el ingreso de pasajeros; y otros ingresos de lealtad se registran en otros ingresos.

Los resultados, activos y pasivos asignados al segmento reportable de lealtad corresponden a los atribuidos directamente a la subsidiaria LifeMiles Ltd., y excluye activos, pasivos, ingresos, y gastos del programa de lealtad reconocidos en las Subsidiarias de Avianca Holdings.

Los ingresos entre segmentos fueron eliminados en el proceso de consolidación y se reflejan en la columna de "Eliminaciones".

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Los ingresos de la Compañía por área geográfica para los años terminados el 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015 son los siguientes:

	Por los años terminados el 31 de diciembre de		
	2017	2016	2015
América del Norte	\$ 565.910	\$ 539.365	\$ 653.452
Centroamérica y el Caribe	539.682	442.841	592.947
Colombia	1.961.600	1.831.218	1.840.597
América del Sur (excepto Colombia)	933.569	840.934	918.956
Otros	440.923	483.980	355.389
Total ingresos operacionales	\$ 4.441.684	\$ 4.138.338	\$ 4.361.341

La Compañía asigna ingresos por zona geográfica con base en el punto de origen del vuelo. Los activos no corrientes incluyen principalmente equipo de aeronaves y equipo aeronáutico, que se utilizan en diferentes países y, que, por lo tanto, no son asignables a ninguna área geográfica en particular.

(6) Administración de riesgos financieros

La Compañía tiene exposición a diferentes riesgos por el uso de instrumentos financieros, particularmente, riesgo crediticio, riesgo de liquidez y riesgo de mercado.

Esta nota presenta información sobre la exposición de la Compañía a cada uno de los riesgos mencionados, sus objetivos, políticas y procesos para la medición y gestión de riesgos y su administración de capital. Se incluyen en estos estados financieros consolidados otras revelaciones cuantitativas adicionales.

(a) Marco de la administración de riesgo

La Junta Directiva tiene la responsabilidad general de establecer y supervisar el marco de la administración de riesgo de la Compañía. La Junta ha establecido mecanismos para desarrollar y monitorear las políticas de la gestión de riesgos de la Compañía. Las políticas de administración de riesgo de la Compañía se establecen para identificar y analizar los riesgos que enfrenta la Compañía para fijar límites y controles de riesgo apropiados y para monitorear los riesgos y el cumplimiento de los límites. Los sistemas y políticas de la administración de riesgo se revisan periódicamente para reflejar los cambios en las condiciones del mercado y las actividades de la Compañía. La Compañía, a través de su capacitación y sus normas y procedimientos de administración, pretende desarrollar un entorno de control disciplinado y constructivo en el que todos los empleados entienden sus funciones y obligaciones.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(b) Riesgo crediticio

El riesgo crediticio es el riesgo de pérdida financiera que enfrenta la Compañía si un cliente o una contraparte de un instrumento financiero no cumple sus obligaciones contractuales y se origina principalmente por sus cuentas por cobrar a clientes e inversiones en títulos. La Compañía también está expuesta al riesgo de crédito en sus actividades financieras, incluyendo depósitos con bancos e instituciones financieras y las transacciones de divisas.

La Compañía minimiza el riesgo crediticio de la contraparte en instrumentos derivados al realizar transacciones con contrapartes con las que ha firmado "Acuerdos Maestros de la Asociación Internacional de Permutas (Swaps) y Derivados" (Acuerdos maestros ISDA). Dada su alta calificación crediticia, la Administración no espera que ninguna contraparte incumpla con sus obligaciones contractuales.

El valor en libros de los activos financieros representa la máxima exposición crediticia. La máxima exposición al riesgo de crédito al final del período fue la siguiente:

	Notas	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Inversiones disponibles para la venta		\$ 55	\$ 76
Cuentas por cobrar, neto de estimación para cuentas de cobro dudoso	8	480.792	405.916
Efectivo y equivalentes de efectivo	7	508.982	375.753
Efectivo restringido corriente	7	5.465	5.371
Valor razonable de instrumentos derivados – activos	12	23.539	26.337
Total		\$ 1.018.833	\$ 813.453

(c) Cuentas por cobrar, neto

La exposición al riesgo crediticio de la Compañía está influenciada por las características individuales de cada cliente. Los datos demográficos de la base de clientes de la Compañía, incluidos el riesgo inherente de la industria y el país en los que operan los clientes, tienen menos influencia en el riesgo crediticio.

Adicionalmente, la Compañía no está expuesta a concentraciones significativas de riesgo crediticio puesto que la mayoría de las cuentas por cobrar surgen de la venta de tiquetes de avión a personas individuales a través de agencias de viajes en varios países, incluidas las agencias virtuales y otras aerolíneas. Estas cuentas por cobrar son a corto plazo por su naturaleza y generalmente se cancelan poco después de que se realizan las ventas a través de las principales compañías de tarjeta de crédito.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Las cuentas por cobrar relacionadas con carga presentan un mayor riesgo crediticio que las ventas a pasajeros, dada la naturaleza del procesamiento de pago para estas ventas. La Compañía ha continuado con la implementación de algunas medidas para reducir este riesgo crediticio, por ejemplo, reducir los términos de pago y afiliarse a las agencias de carga a los Sistemas de Liquidación de Cuentas de Carga (CASS, por sus siglas en inglés) de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA, por sus siglas en inglés). El CASS está diseñado para simplificar la facturación y el pago de cuentas entre compañías aéreas y transportistas autorizados. Opera a través de una avanzada solución global de facturación en línea habilitada para la web.

No hay concentraciones significativas de riesgo crediticio a la fecha del Estado Consolidado de Posición Financiera. La máxima exposición al riesgo crediticio está representada por el monto en libros de cada activo financiero.

(d) Riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez es el riesgo de que la Compañía no pueda cumplir con sus obligaciones financieras al momento de su vencimiento. El enfoque de la Compañía para administrar el riesgo de liquidez es asegurar, en lo posible, que siempre tendrá suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones cuando vencen, bajo condiciones normales y situaciones de tensión, sin incurrir en pérdidas inaceptables o arriesgar la reputación de la Compañía.

Los siguientes son los vencimientos contractuales de los pasivos financieros no derivados, entre ellos los pagos estimados de intereses. Los montos bajo las columnas de "Años" representan los flujos de efectivo, sin descontar, contractuales de cada pasivo.

Al 31 de diciembre de 2017

	Valor en libros	Flujos de efectivo contractuales	Años				
			Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco y posteriores
Préstamos a corto plazo	\$ 79.263	\$ 80.459	\$ 80.459	\$ —	\$ —	\$ —	\$ —
Deuda a largo Plazo	3.063.801	3.568.473	586.446	485.333	498.336	460.022	1.538.336
Bonos	609.049	732.149	81.062	78.140	572.947	—	—
Total deuda	3.752.113	4.381.081	747.967	563.473	1.071.283	460.022	1.538.336
Cuentas por pagar	532.048	532.048	526.964	—	—	—	5.084
Vencimientos contractuales	\$4.284.161	\$ 4.913.129	\$1.274.931	\$563.473	\$1.071.283	\$460.022	\$ 1.543.420

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Al 31 de diciembre de 2016

	Valor en libros	Flujos de efectivo contractuales	Años					Cinco y posteriores
			Uno	Dos	Tres	Cuatro		
Préstamos a corto plazo	\$ 62.302	\$ 63.244	\$ 63.244	\$ —	\$ —	\$ —	\$ —	\$ —
Deuda a largo Plazo	2.574.306	2.965.631	402.083	429.941	394.075	370.139	1.369.393	
Bonos	637.627	818.950	86.188	81.579	78.132	573.051	—	
Total deuda	3.274.235	3.847.825	551.515	511.520	472.207	943.190	1.369.393	
Cuentas por pagar	495.840	495.840	493.106	2.734	—	—	—	
Vencimientos contractuales	\$3.770.075	\$ 4.343.665	\$1.044.621	\$514.254	\$472.207	\$943.190	\$ 1.369.393	

Análisis de sensibilidad

Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, se espera que un aumento promedio del 1% en las tasas de interés sobre la deuda a largo plazo disminuya los ingresos de la Compañía en \$8.825 y \$6.901 respectivamente.

Las tasas de interés para las obligaciones financieras que devengan intereses son las siguientes:

	31 de diciembre de 2017	
	Tasa de interés de promedio ponderado	Total
Préstamos a corto plazo	3,96%	\$ 79.263
Deuda a largo plazo y arrendamientos financieros	4,14%	3.063.801
Bonos – Colombia	10,58%	59.808
Bonos – Luxemburgo	7,95%	549.241
Total		\$ 3.752.113

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

31 de diciembre de 2016

	Tasa de interés de promedio ponderado	Total
Préstamos a corto plazo	4,20%	\$ 62.302
Deuda a largo plazo y arrendamientos financieros	3,41%	2.574.306
Bonos – Colombia	12,96%	88.770
Bonos – Luxemburgo	7,95%	548.857
Total		\$ 3.274.235

(e) *Riesgo de mercado*

El riesgo de mercado es el riesgo de que los cambios en los precios de mercado, tales como las tasas de cambio, las tasas de interés y los precios de las acciones afecten los ingresos de la Compañía o el valor de los instrumentos financieros que mantiene. El objetivo de la Administración para el manejo del riesgo de mercado es administrar y vigilar la exposición al riesgo y mantenerla dentro de los parámetros aceptables optimizando el retorno.

La Compañía participa en contratos de derivados y a la vez incurre en pasivos financieros, con el fin de administrar el riesgo de mercado. El riesgo de mercado asociado con los contratos de precios de productos básicos y de tasa de interés se administra al establecer y monitorear los parámetros que limitan el tipo y el grado de riesgo de mercado que se pueda tomar.

(f) *Riesgo de productos básicos*

La Compañía mantiene una estrategia de administración de riesgo relacionada con el precio de los productos básicos que utiliza instrumentos derivados para minimizar las fluctuaciones significativas no previstas en los resultados, causadas por la volatilidad de los precios de los productos básicos. Las operaciones de la Compañía requieren un volumen significativo de compras de combustible de jet. Las fluctuaciones de precios en el petróleo, las cuales están directamente relacionadas con las fluctuaciones de precios del combustible de jet, hacen que los valores de mercado del combustible de jet difieran de su costo y que el precio real de compra de combustible de jet difiera del precio anticipado.

Todas esas transacciones se llevan a cabo dentro de los lineamientos establecidos por el Comité de Administración de Riesgo.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

La Compañía suscribe contratos de instrumentos financieros derivados donde se utiliza el combustible para calefacción y combustible de jets, para reducir la exposición a los riesgos de los precios del combustible de jet. Dichos instrumentos derivados se consideran coberturas altamente eficaces, debido a que los cambios en su valor razonable están estrechamente correlacionados con las variaciones en los precios del combustible de jet. La Compañía determina el valor razonable de los contratos con base en las curvas futuras teóricas observadas en el mercado; las pérdidas o ganancias de los instrumentos de cobertura se reconocen directamente en el patrimonio neto, a través de otros resultados integrales (ORI), con base en los procedimientos de Contabilidad de Cobertura.

Análisis de sensibilidad

Un cambio del 1% en los precios del combustible de jet habría aumentado/disminuido las ganancias o pérdidas del año en \$9.235 (2016: \$7.851). Este cálculo asume que el cambio se produjo en la fecha del informe aplicado a las exposiciones de riesgo existentes en esa fecha. Este análisis asume que todas las otras variables se mantienen constantes y considera el efecto de los cambios en el precio del combustible de jet y los contratos de coberturas relacionados. El análisis se realiza sobre la misma base para 2016.

(g) *Riesgo de moneda extranjera*

La utilidad o pérdida en moneda extranjera es derivada principalmente de la revaluación o devaluación del peso colombiano ante el dólar estadounidense, el cual es la moneda funcional de la Compañía, y los cambios en los mecanismos de diferencial cambiario promulgados por el gobierno venezolano. Por los años terminados el 31 de diciembre de 2017 y 2016, la Compañía reconoció una pérdida neta de \$(20.163) y \$(23.939), respectivamente.

La Compañía tiene pasivos denominados en pesos colombianos, tales como sus planes de pensiones y emisión de bonos. Por los años terminados al 31 de diciembre de 2017 y 2016, la Compañía reconoció una pérdida neta de \$1.664 y \$4.780 respectivamente, principalmente como resultado de la apreciación del peso colombiano con respecto al dólar estadounidense de 0,6% y 4,7% respectivamente.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Los datos cuantitativos sobre la exposición al riesgo de moneda extranjera de la Compañía, como se informó a la Administración de la Compañía, con base en su política de administración de riesgo se resumen a continuación:

	Al 31 de diciembre de 2017						Total
	USD	Pesos Colombianos	Euros	Bolivares	Pesos Argentinos	Reales Brasileños	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 342.524	\$ 70.957	\$ 20.914	\$ 11	\$ 6.874	\$ 19.468	\$ 48.234
Inversiones disponibles para la venta	—	—	—	55	—	—	—
Cuentas por cobrar, neto de estimación para cuentas de cobro dudoso	71.640	133.319	50.983	102	8.282	21.749	194.717
Deuda garantizada y bonos	(2.931.194)	(61.784)	(127.416)	—	—	—	—
Deuda sin garantía	(628.767)	(2.952)	—	—	—	—	—
Cuentas por pagar	(286.401)	(144.146)	(10.239)	(119)	(7.184)	(11.943)	(72.016)
Exposición de la posición financiera neta	\$(3.432.198)	\$ (4.606)	\$ (65.758)	\$ 49	\$ 7.972	\$ 29.274	\$ 170.935
							\$ 508.982
							55
							480.792
							(3.120.394)
							(631.719)
							(532.048)
							\$(3.294.332)

Análisis de sensibilidad

Variación del 1% en tasa de cambio
Efecto sobre el resultado del año

\$ (46)	\$ (658)	\$ —	\$ 80	\$ 293
---------	----------	------	-------	--------

	Al 31 de diciembre de 2016						Total
	USD	Pesos Colombianos	Bolivares	Pesos Argentinos	Reales Brasileños	Otros	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 313.380	\$ 18.220	\$ 1.463	\$ 9.813	\$ 7.364	\$ 25.513	\$ 375.753
Inversiones disponibles para la venta	—	—	76	—	—	—	76
Cuentas por cobrar, neto de estimación para cuentas de cobro dudoso	123.562	79.951	515	10.162	35.093	156.633	405.916
Deuda garantizada y bonos	(2.437.710)	(88.769)	—	—	—	(126.564)	(2.653.043)
Deuda sin garantía	(616.571)	(4.621)	—	—	—	—	(621.192)
Cuentas por pagar	(248.712)	(164.497)	(1.756)	(10.897)	(14.337)	(55.641)	(495.840)
Exposición de la posición financiera neta	\$(2.866.051)	\$ (159.716)	\$ 298	\$ 9.078	\$ 28.120	\$ (59)	\$ (2.988.330)

Análisis de sensibilidad

Variación del 1% en tasa de cambio
Efecto sobre el resultado del año

\$ (1.597)	\$ 3	\$ 91	\$ 281
------------	------	-------	--------

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

La Compañía administra su exposición al riesgo cambiario con coberturas de saldos seleccionados mediante coberturas de contratos a futuro de moneda y swaps de divisas cruzadas.

Análisis de sensibilidad

El cálculo supone que la variación ocurre a la fecha de presentación y se ha aplicado a las exposiciones de riesgo existentes a esa fecha. Este análisis supone que todas las demás variables se mantienen constantes y considera el efecto de la variación en el tipo de cambio, que es la tasa que podría afectar materialmente el Estado del Resultados Integrales Consolidados de la Compañía.

(h) Riesgo de tasa de interés

La Compañía incurre en riesgo de tasa de interés principalmente en obligaciones financieras con bancos y arrendadores de aeronaves. El riesgo de tasas de interés se administra a través de una mezcla de tasas fijas y flotantes sobre préstamos y contratos de arrendamiento, combinados con swaps de tasas de interés.

La Compañía evalúa el riesgo de tasas de interés al monitorear e identificar los cambios en las exposiciones de tasa de interés que puedan afectar negativamente los flujos de efectivo futuros esperados y al evaluar oportunidades de coberturas. La Compañía mantiene sistemas de control de administración de riesgo para monitorear el riesgo de tasa de interés atribuible a las obligaciones de deuda pendientes o previstas.

A la fecha de la presentación del informe, el perfil de la tasa de interés de los instrumentos financieros de la Compañía que devengan intereses es el siguiente:

Valor en libros – activos (pasivos)	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Instrumentos de tasa fija		
Activos financieros	\$ 340.877	\$ 261.603
Pasivos financieros	(3.003.336)	(2.920.301)
Swaps de tasas de interés	2.990	269
Total	\$ (2.659.469)	\$ (2.658.429)
Instrumentos de tasa flotante		
Activos financieros	\$ 51.042	\$ 46.433
Pasivos financieros	(748.777)	(353.934)
Total	\$ (697.735)	\$ (307.501)

El riesgo de tasa de interés se origina principalmente de los pagos de arrendamientos de aeronaves a largo plazo. Estos pagos de arrendamiento a largo plazo a tasas de interés flotantes exponen a la Compañía al riesgo de flujo de efectivo. El riesgo de tasa de interés se administra mediante una mezcla de tasas fijas y flotantes sobre préstamos y sobre contratos de arrendamientos, junto con opciones y swaps de tasas de interés.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Al 31 de diciembre de 2017, las tasas de interés varían de 0,44% a 12,15% (31 de diciembre de 2016: 0,44% a 12,96%) y los principales instrumentos de tasa flotante están vinculados a la tasa LIBOR más un margen según las condiciones de cada contrato.

(i) Administración del capital

La política de la Compañía en relación con la administración del capital es mantener una base de capital sólida con el fin de salvaguardar la capacidad de la Compañía de continuar como negocio en marcha y, al hacerlo, enfrentar sus obligaciones actuales y a largo plazo, proporcionar beneficios para sus accionistas y mantener una estructura de capital óptima para reducir el costo del capital. La Compañía monitorea el capital teniendo en cuenta la relación deuda a capital. La deuda se calcula como deuda neta, la cual consiste en préstamos totales (entre ellos los préstamos corrientes y no corrientes, como se muestra en el Estado Consolidado de Posición Financiera) menos efectivo, equivalentes de efectivo y efectivo restringido. El capital total se calcula como la suma del total de patrimonio atribuible a la Compañía como se muestra en el Estado Consolidado de Posición Financiera más el total de la deuda neta.

La relación deuda/capital de la Compañía se resume a continuación:

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Deuda	16 \$ 3.752.113	\$ 3.274.235
Menos: efectivo y equivalentes de efectivo y efectivo restringido	7 (514.447)	(381.124)
Total deuda neta	3.237.666	2.893.111
Total patrimonio atribuible a la Compañía	1.415.650	1.400.509
Total capital	\$ 4.653.316	\$ 4.293.620
Relación deuda neta/capital	68%	67%

No hubo cambios en el enfoque de la Compañía en relación con la administración del capital durante el año.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(7) Efectivo y equivalentes de efectivo y efectivo restringido

El efectivo, equivalentes de efectivo y el efectivo restringido al 31 de diciembre de 2017 y 2016 son los siguientes:

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Efectivo en caja y depósitos bancarios	\$ 490.657	\$ 365.610
Equivalentes de efectivo (1)	18.325	10.143
Efectivo y equivalentes de efectivo	508.982	375.753
Efectivo restringido (2)	5.465	5.371
Efectivo y equivalentes de efectivo y efectivo restringido	\$ 514.447	\$ 381.124

(1) Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, dentro de los equivalentes de efectivo, existen depósitos a la vista y a término que ascendieron a \$18.325 y \$10.143, respectivamente. El uso de los depósitos a plazo depende de los requerimientos de efectivo de la Compañía. Al 31 de diciembre de 2017 los depósitos a plazo devengan tasas de interés anuales entre 3,77% y 5,52% en pesos colombianos y entre 2,10% y 6,50% en dólares. Al 31 de diciembre de 2016 los depósitos a plazo devengan tasas de interés anuales entre 6,66% y 11,97% en dólares y entre 0,20% y 6,50% en pesos colombianos.

(2) Al 31 de diciembre de 2017, el efectivo restringido comprende recursos en administración en un patrimonio autónomo, los cuales tienen una destinación específica en relación con el objeto para el cual fueron constituidos, los mismos consisten entre otros en el pago de capital e intereses a los tenedores de bonos.

(8) Cuentas por cobrar, neto de estimación para cuentas de cobro dudoso

Las cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2017 y 2016 son las siguientes:

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Comerciales	\$ 190.501	\$ 206.229
Créditos tributarios indirectos (1)	250.663	184.114
Créditos de fabricantes	16.426	13.216
Adelantos a empleados (2)	6.213	5.138
Otros (3)	30.169	10.475
	\$ 493.972	\$ 419.172
Menos estimación para cuentas de cobro dudoso	(13.180)	(13.256)
Total	\$ 480.792	\$ 405.916

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Neto corriente	\$ 340.376	\$ 313.868
Neto no corriente	140.416	92.048
Total	\$ 480.792	\$ 405.916

(1) Corresponde al crédito fiscal de impuesto sobre la renta, IVA, crédito fiscal por retenciones y anticipos de ICA, anticipos de renta CREE y pagos anticipados realizados por las tasas de salida.

(2) Los adelantos a empleados se relacionan principalmente con adelantos para gastos proporcionados a las tripulaciones antes de viajar.

(3) El aumento se debe principalmente al registro de la cuenta por cobrar a la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales, producto de los intereses financieros dejados de percibir por un pago en exceso del impuesto al patrimonio. Adicionalmente se generó una facturación a Rolls Royce en concepto de indemnización por reclamo de daños relacionados con interrupciones operacionales.

Los cambios en la estimación para cuentas de cobro dudoso durante el año, son los siguientes:

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Saldo al inicio del año	\$ 13.256	\$ 13.314
Gasto por incobrables	4.363	2.966
Castigos contra la estimación	(4.439)	(3.024)
Saldo al final del año	\$ 13.180	\$ 13.256

La antigüedad de las cuentas por cobrar al final del período de reporte, que no estaban deterioradas, es la siguiente:

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Ni vencidas ni deterioradas	\$ 200.143	\$ 184.007
Vencidas 1–30 días	43.789	27.265
Vencidas 31–90 días	27.629	30.066
Vencidas más de 91 días	222.411	177.834
Total	\$ 493.972	\$ 419.172
Estimación para cuentas de cobro dudoso	(13.180)	(13.256)
Cuentas por cobrar netas	\$ 480.792	\$ 405.916

(9) Saldos y transacciones con partes relacionadas

Compañía	País	31 de diciembre de 2017				31 de diciembre de 2016			
		Cuentas por cobrar	Cuentas por pagar	Ingresos	Gastos	Cuentas por cobrar	Cuentas por pagar	Ingresos	Gastos
SP SYN Participações S.A.	Brasil	\$ 13.853	\$ —	\$ 860	\$ —	\$ 12.993	\$ —	\$ 796	\$ —
OceanAir Linhas Aéreas, S.A.	Brasil	1.725	4.264	28.906	33.888	3.395	2.623	22.164	19.656
Aerovías Beta Corp.	Panamá	977	—	—	—	977	—	—	—
Aeromantenimiento, S.A.	El Salvador	17	—	—	622	56	2.561	13	9.196
Transportadora del Meta S.A.S.	Colombia	—	222	18	3.444	17	1.039	2	5.040
Empresariales S.A.S.	Colombia	—	467	3	10.107	9	1.104	4	10.036
Global Operadora Hotelera S.A.S	Colombia	8	636	9	5.340	—	—	—	—
Synergy Aerospace Corp.	Panamá	512	1.262	—	4.201	—	—	—	—
Corp Hotelera Internac., S.A.	El Salvador	—	83	—	432	—	—	—	—
Otras		112	253	23	846	1.836	1.745	917	3.484
Subtotal		\$ 17.204	\$ 7.187	\$ 29.819	\$ 58.880	\$ 19.283	\$ 9.072	\$ 23.896	\$ 47.412

	Cuentas por cobrar	Cuentas por pagar
Corto plazo	\$ 17.204	\$ 7.187
	Cuentas por cobrar	Cuentas por pagar
	\$ 19.283	\$ 9.072

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Las cuentas por cobrar con SP SYN Participações S.A. al 31 de diciembre de 2017 por un monto de \$13.853, consisten en \$12.854 de principal y \$999 de intereses acumulados. La deuda devengará un interés igual a la tasa LIBOR a 90 días más 550 puntos básicos.

La Compañía no ha reconocido ningún gasto o provisión para cuentas de cobro dudoso, ya que se espera que los saldos se recuperen completamente.

Todas las partes relacionadas son empresas controladas por el mismo accionista final que controla Avianca Holdings S.A. La siguiente es una descripción de la naturaleza de los servicios prestados por las partes relacionadas y para ellas. Estas transacciones incluyen:

Parte relacionada	Naturaleza de los servicios
Aeromantenimiento S.A.	Empresa de mantenimiento de aeronaves que proporciona servicios de overhaul de aeronaves a la Compañía.
Aerovías Beta Corp.	Las cuentas por cobrar corresponden a importes debidos a Latin Airways Corp. como resultado de la escisión de Aerovías Beta Corp., que dio lugar a la creación de Latin Airways Corp.
Corporación Hotelera Internacional, S.A. Empresariales S.A.S.	Servicios de alojamiento para tripulaciones y los empleados de la Compañía. Servicios de transporte para los empleados de Avianca, S.A.
OceanAir Linhas Aéreas, S.A.	La Compañía presta y recibe de OceanAir los servicios de logística, mercadeo y publicidad, mantenimiento y capacitación. La Compañía ha firmado un acuerdo de licencia con OceanAir para el uso de la marca Avianca en Brasil. Además, la Compañía arrienda aeronaves a OceanAir (ver Nota 32). El 4 de noviembre de 2014, Tampa Cargo S.A.S. firmó un acuerdo de reserva de capacidad con OceanAir Linhas Aéreas, S.A., obteniendo derechos de prioridad y una capacidad mínima de transporte de carga garantizada en ciertos vuelos de la compañía aérea.
SP SYN Participações S.A.	Aviation Leasing Services Investments S.A. y SP SYN Participações S.A. ("SP SYN") firmaron una renovación de obligación de las cuentas por cobrar de OceanAir Linhas Aéreas, S.A. ("OceanAir") por medio de la cual SP SYN se convierte en el nuevo deudor.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
 (En miles de USD)

Synergy Aerospace Corp. Los saldos de cuentas por cobrar corresponden a reservas sobre motores de aeronaves y contratos de mantenimiento. Los saldos a pagar se originan en pagos ejecutados por Synergy Aerospace Corp. por cuenta de Latin Airways Corp.

Transportadora del Meta S.A.S. Le proporciona a Avianca, S.A. servicios de transporte terrestre para los envíos de carga/courier.

Gasto por compensación del personal clave de gerencia

El gasto de compensación al personal gerencial clave registrado dentro de "Salarios, sueldos y beneficios" en el Estado Consolidado de Resultados Integrales por los años terminados el 31 de diciembre de 2017 y 2016 asciende a \$22.074 y \$26.132, respectivamente.

(10) Repuestos no reparables y suministros, neto de provisión por obsolescencia

Los repuestos no reparables y suministros al 31 de diciembre de 2017 y 2016 son los siguientes:

	<u>31 de diciembre de 2017</u>	<u>31 de diciembre de 2016</u>
Repuestos no reparables	\$ 86.705	\$ 74.869
Suministros	10.543	7.493
Total	\$ 97.248	\$ 82.362

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2017 y 2016, repuestos no reparables y suministros por \$60.027 y \$59.579, respectivamente, se reconocieron como gastos de mantenimiento. La provisión por obsolescencia ascendió a \$18.631 y \$24.007 para los años 2017 y 2016 respectivamente.

(11) Gastos pagados por anticipado

Estos gastos se relacionan principalmente con anticipos de comisiones a agencias de viajes para futuros servicios, pagos anticipados para el alquiler de aeronaves y seguros. Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, los saldos pagados por anticipado son los siguientes:

	<u>31 de diciembre de 2017</u>	<u>31 de diciembre de 2016</u>
Comisiones pagadas por anticipado (1)	\$ 33.170	\$ 16.351
Anticipos en arrendamientos operacionales de aeronaves	9.507	10.313
Primas para pólizas de seguros	12.142	11.149
Otros (2)	44.938	21.912
Total	\$ 99.757	\$ 59.725

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
 (En miles de USD)

- (1) Aumento por concepto de embarque denegado debido a la huelga de los pilotos, servicio de atención al cliente y servicios de equipaje, la mayoría son entregadas en Bogotá, Cali, Medellín, y Cúcuta.
- (2) Pago anticipado que se realiza a la IATA por cobros de servicios que hacen las aerolíneas. Esto se da principalmente con Aerolíneas que pertenecen a Star Alliance en concepto de acumulación de millas, uso de salones VIP y Sistemas de Reservaciones, Travelport Global Distribution System B.V., Servicios de Aeropuertos Bolivianos, S.A., United Airlines Inc.

(12) Depósitos y otros activos

Los depósitos y otros activos al 31 de diciembre de 2017 y 2016 son los siguientes:

	<u>31 de diciembre de 2017</u>	<u>31 de diciembre de 2016</u>
Corto plazo:		
Depósitos con arrendadores (1)	\$ 111.229	\$ 121.173
Inversiones (2)	59.332	16.598
Depósitos en garantía (3)	2.003	1.931
Otros (4)	8.871	1.547
Subtotal	181.435	141.249
Valor razonable de instrumentos derivados 26	20.549	18.875
Total	\$ 201.984	\$ 160.124
Largo Plazo:		
Depósitos con arrendadores (1)	\$ 63.962	\$ 84.067
Inversiones – restringidos (2)	9.159	36.355
Depósitos en garantía (3)	16.531	6.824
Otros (4)	23.703	39.325
Subtotal	113.355	166.571
Valor razonable de instrumentos derivados 26	2.990	7.462
Total	\$ 116.345	\$ 174.033

- (1) Corresponden principalmente a depósitos de mantenimiento para las aeronaves arrendadas. Estos depósitos se aplican a los costos de eventos de mantenimiento futuros y se calculan con base en una medida de uso, tales como horas de vuelo o ciclos. La intención específica es que garanticen eventos de mantenimiento en aeronaves arrendadas.

Los depósitos de mantenimiento pagados no transfieren la obligación de darle mantenimiento a la aeronave o los costos asociados con las actividades de mantenimiento.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Estos se reembolsan a la Compañía al finalizar el evento de mantenimiento por el monto menor entre (a) el monto de los depósitos de mantenimiento que tenga el arrendador asociado con un evento de mantenimiento específico o (b) los costos correspondientes relacionados con un evento de mantenimiento específico. Durante los 12 meses que finalizaron el 31 de diciembre de 2017, la Compañía hizo pagos a los arrendadores por \$(17.025) (31 de diciembre de 2016: \$17.695) por concepto de depósitos de mantenimiento, netos de reembolsos.

- (2) La clasificación de corto plazo corresponde a fondos invertidos por plazos menores a un año, todos los excesos de efectivo en tesorería son invertidos de acuerdo con la política de inversiones de la Compañía. En caso contrario, se clasifican como largo plazo. Las inversiones restringidas corresponden a CDT's y bonos constituidos por los Fideicomisos mantenidos por el Grupo.
- (3) Corresponden principalmente a los importes pagados a los proveedores en relación con el arrendamiento de las instalaciones aeroportuarias, entre otros acuerdos de servicio.
- (4) Corresponde principalmente a depósitos en garantía pendientes de devolución con Airbus por entrega de aeronaves y fondos para garantizar el 15% del monto insoluto de la deuda con los tenedores de bonos.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(13) Propiedades y equipo, neto

El equipo de vuelo, las propiedades y otros equipos al 31 de diciembre de 2017 y 2016 es el siguiente:

	<u>Equipo aéreo</u>	<u>Mantenimiento capitalizado</u>	<u>Repuestos rotables</u>	<u>Anticipos de aeronaves</u>	<u>Propiedad Administrativa</u>	<u>Otros</u>	<u>Total</u>
Saldos brutos:							
31 de diciembre de 2016	\$ 4.450.572	\$ 383.434	\$ 203.545	\$ 215.097	\$ 158.777	\$ 274.872	\$ 5.686.297
Adiciones	333.202	171.607	17.271	119.049	2.099	33.828	677.056
Retiros/Transferencias	25.111	578	(1.749)	(174.843)	(33.676)	(14.394)	(198.973)
Revaluación	—	—	—	—	31.017	—	31.017
31 de diciembre de 2017	\$ 4.808.885	\$ 555.619	\$ 219.067	\$ 159.303	\$ 158.217	\$ 294.306	\$ 6.195.397
Depreciación acumulada:							
31 de diciembre de 2016	\$ 653.415	\$ 190.596	\$ 62.489	\$ —	\$ 9.406	\$ 120.462	\$ 1.036.368
Adiciones	177.262	81.616	6.642	—	2.229	25.351	293.100
Retiros/Transferencias	(5.903)	(1.432)	(1.571)	—	(1.081)	(5.100)	(15.087)
31 de diciembre de 2017	\$ 824.774	\$ 270.780	\$ 67.560	\$ —	\$ 10.554	\$ 140.713	\$ 1.314.381
Saldos netos:							
31 de diciembre de 2016	\$ 3.797.157	\$ 192.838	\$ 141.056	\$ 215.097	\$ 149.371	\$ 154.410	\$ 4.649.929
31 de diciembre de 2017	\$ 3.984.111	\$ 284.839	\$ 151.507	\$ 159.303	\$ 147.663	\$ 153.593	\$ 4.881.016

El equipo de vuelo, la propiedad y demás equipos al 31 de diciembre de 2016 son los siguientes:

	Equipo aéreo	Mantenimiento o capitalizado	Repuestos rotables	Anticipos de aeronaves	Propiedad Administrativa	Otros	Total
Saldos brutos:							
31 de diciembre de 2015	\$ 4.338.823	\$ 386.043	\$ 162.413	\$ 279.682	\$ 80.740	\$ 300.198	\$ 5.547.899
Adiciones	187.311	122.583	12.411	78.523	950	47.152	448.930
Retiros/Transferencias	(75.562)	(125.192)	28.721	(143.108)	68.116	(72.478)	(319.503)
Revaluación	—	—	—	—	8.971	—	8.971
31 de diciembre de 2016	\$ 4.450.572	\$ 383.434	\$ 203.545	\$ 215.097	\$ 158.777	\$ 274.872	\$ 5.686.297
Depreciación acumulada:							
31 de diciembre de 2015	\$ 578.262	\$ 240.765	\$ 25.686	\$ —	\$ 10.669	\$ 93.171	\$ 948.553
Adiciones	142.059	67.636	9.631	—	1.938	25.995	247.259
Retiros/Transferencias	(66.906)	(117.805)	27.172	—	(3.201)	1.296	(159.444)
31 de diciembre de 2016	\$ 653.415	\$ 190.596	\$ 62.489	\$ —	\$ 9.406	\$ 120.462	\$ 1.036.368
Saldos netos:							
31 de diciembre de 2015	\$ 3.760.561	\$ 145.278	\$ 136.727	\$ 279.682	\$ 70.071	\$ 207.027	\$ 4.599.346
31 de diciembre de 2016	\$ 3.797.157	\$ 192.838	\$ 141.056	\$ 215.097	\$ 149.371	\$ 154.410	\$ 4.649.929

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2017, la Compañía adquirió diez aeronaves A-318 y una aeronave A-320, que anteriormente se encontraban como arrendamiento operativo. Adicionalmente, una aeronave B787-8, una aeronave A-300F y dos aeronaves A-320NEO bajo arrendamiento financiero. Además, la Compañía hizo pagos previos a la entrega (“PDPs”, por sus siglas en inglés) y adquirió repuestos rotables. De las 55 aeronaves en arrendamiento operativo, un Boeing 767 y dos A-330 están bajo Wet Lease.

Durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2016, la Compañía realizó pagos previos a la entrega (“PDPS”, por sus siglas en inglés) y adquirió repuestos rotables.

Al 31 de diciembre de 2017 y 2016 el valor neto en libros de las propiedades y equipos arrendados bajo arrendamientos financieros fue de \$3.038.592 y \$3.113.189, respectivamente, los cuales se han comprometido a garantizar la deuda a largo plazo.

Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, la Compañía capitalizó costos de préstamos por valor de \$10.443 a una tasa de interés promedio de 7,30% y \$20.840 a una tasa de interés promedio de 8,81%, respectivamente.

El Hangar MRO, de Avianca en el Aeropuerto Internacional Jose María Córdova del municipio de Rionegro, que inició operaciones en agosto de 2016, finalizó con un costo total de \$43.443, el cual consiste en hangares y talleres especializados para la reparación de componentes de aeronaves, así como infraestructura para el rodaje de aeronaves, almacenes de repuestos y aulas de capacitación.

Al 31 de diciembre de 2017, un monto total de \$9.539 corresponde a la compra de un simulador de vuelo Airbus A320 SN 2605 instalado en el CEO. El costo incluye instalación, aranceles e impuestos. El mismo es utilizado para entrenamiento del personal incorporado con la operación.

Al 31 de diciembre de 2017, un monto total de \$561, ha sido reconocido como propiedades en proceso, que corresponde al proyecto del Hangar de mantenimiento en Línea en el Aeropuerto el Dorado de Bogotá, con un costo estimado de \$24.807 con fecha de finalización 30 de abril de 2018. El costo incluye estudios, diseños arquitectónicos, diseños técnicos, la construcción de edificaciones y plataforma del Hangar, así como el traslado de equipos de las instalaciones actuales al nuevo.

El edificio Centro de Excelencia Operacional – CEO, fue adquirido el 26 de julio de 2017 por Avianca S.A., mediante cesión de derechos a Tampa Cargo S.A.S. por un costo de \$35.156, activo que fue vendido el 10 de agosto de 2017 a Patrimonios Autónomos Fiduciaria – Corficolombiana por un valor de \$46.494. La utilidad en venta de este inmueble fue de \$4.845.

Durante los años terminados al 31 de diciembre de 2017 y 2016, la Compañía reconoció una ganancia neta de \$2.928 y \$4.275 respectivamente, relacionada con transacciones de venta con arrendamiento posterior, las cuales son reconocidas en el Estado Consolidado de Resultados Integrales. Todas las transacciones de venta con arrendamiento posterior resultaron en arrendamientos operativos.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

En el año 2017 se realizaron y capitalizaron mantenimientos de motores por \$143.786; así mismo se reconoció un gasto por depreciación acelerada de \$21.448 correspondiente a costos de mantenimiento previos.

En el rubro de propiedades administrativas, existen terrenos y edificios por valor de \$15.229, los cuales están ubicados en Venezuela, sobre los cuales no ha sido posible técnicamente realizar avalúos teniendo en cuenta la inestabilidad del mercado en dicho país. Estos activos son medidos bajo el modelo del costo.

Propiedades administrativas

La Compañía utiliza el modelo de revaluación para medir sus terrenos y edificios, que componen las propiedades administrativas. La Administración ha determinado que esto constituye una clase de activo, de acuerdo a la NIC 16, con base en la naturaleza, características y riesgo de la propiedad. Los valores razonables de las propiedades se determinaron usando métodos comparables de mercado. Esto quiere decir que las valoraciones realizadas por los avalúos están basadas en precios activos de mercado, ajustados por la diferencia en la naturaleza, ubicación o condición de la propiedad específica. La Compañía contrató valoraciones de expertos independientes acreditados para determinar el valor razonable de sus terrenos e inmuebles. Los terrenos y edificios fueron revaluados al 31 de diciembre de 2017 y 2016.

Con el fin de establecer el valor razonable de bienes inmuebles a 31 de diciembre de 2017, se reconoció la revaluación por terrenos de \$11.495 y edificios de \$19.522 originados de las cifras determinadas en los estudios técnicos (Avalúos) como resultado se registra un saldo final de Terrenos por \$61.339 y de \$96.878 para edificaciones.

Si los terrenos y edificios fueran medidos utilizando el modelo de costo, el valor en libros sería el siguiente:

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Costo	\$ 128.791	\$ 107.854
Depreciación acumulada:	(11.230)	(6.150)
Valor en libros neto	\$ 117.561	\$ 101.704

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(14) Activos intangibles

Los activos intangibles al 31 de diciembre de 2017 y 2016 son los siguientes:

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Rutas	\$ 36.503	\$ 38.707
Marcas	3.938	3.938
Software y páginas web	70.927	61.804
Otros derechos intangibles	3.937	435
Subtotal	115.305	104.884
Crédito mercantil	311.274	308.034
Total activos intangibles	\$ 426.579	\$ 412.918

El siguiente es un detalle de los activos intangibles al 31 de diciembre de 2017 y 2016:

	Crédito mercantil	Rutas	Marcas comerciales	Software y páginas web	Otros	Total
Costo:						
Saldos al 31 de diciembre de 2015	\$ 311.181	\$ 52.481	\$ 3.938	\$ 99.034	\$ 5.025	\$ 471.659
Otras adquisiciones/desarrollos internos	—	—	—	21.660	—	21.660
Retiros	—	—	—	—	(221)	(221)
Saldos al 31 de diciembre de 2016	\$ 311.181	\$ 52.481	\$ 3.938	\$ 120.694	\$ 4.804	\$ 493.098
Otras adquisiciones/desarrollos internos	3.240	—	—	26.818	3.916	33.974
Saldos al 31 de diciembre de 2017	\$ 314.421	\$ 52.481	\$ 3.938	\$ 147.512	\$ 8.720	\$ 527.072
Amortización acumulada y pérdidas por deterioro:						
Saldos al 31 de diciembre de 2015	(3.147)	(11.570)	—	(39.554)	(3.622)	(57.893)
Amortización del año	—	(2.204)	—	(19.336)	(747)	(22.287)
Saldos al 31 de diciembre de 2016	\$ (3.147)	\$ (13.774)	\$ —	\$ (58.890)	\$ (4.369)	\$ (80.180)
Amortización del año	—	(2.204)	—	(17.695)	(414)	(20.313)
Saldos al 31 de diciembre de 2017	\$ (3.147)	\$ (15.978)	\$ —	\$ (76.585)	\$ (4.783)	\$ (100.493)

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

	Crédito mercantil	Rutas	Marcas comerciales	Software y páginas web	Otros	Total
Valor en libros:						
Al 31 de diciembre de 2015	\$ 308.034	\$ 40.911	\$ 3.938	\$ 59.480	\$ 1.403	\$ 413.766
Al 31 de diciembre de 2016	\$ 308.034	\$ 38.707	\$ 3.938	\$ 61.804	\$ 435	\$ 412.918
Al 31 de diciembre de 2017	\$ 311.274	\$ 36.503	\$ 3.938	\$ 70.927	\$ 3.937	\$ 426.579

14.1 Adquisiciones durante el periodo

	SAI S.A.S
Contraprestación transferida	\$ 5.044
Más: Interés minoritario	504
Menos: Valor razonable de los activos netos adquiridos	2.308
Crédito mercantil derivado de la adquisición	<u>\$ 3.240</u>

Servicios Aeroportuarios Integrados SAI S.A.S es una sociedad dedicada a servicios de asistencia en tierra a aeronaves y pasajeros. El crédito mercantil se originó en la adquisición de SAI S.A.S., en razón a que el costo de la combinación incluye una prima de control. La contraprestación pagada para la combinación efectivamente incluye importes en relación al beneficio esperado de las sinergias, crecimiento de los ingresos, futuro desarrollo de mercado e integración de la fuerza laboral; estos beneficios no son reconocidos separadamente del crédito mercantil porque ellos no cumplen los criterios de reconocimiento de activos intangibles identificables.

No se espera que el crédito mercantil generado de esta adquisición sea deducible para efectos fiscales.

14.2 Crédito mercantil y activos intangibles con vida útil indefinida

A efectos de comprobar el deterioro del crédito mercantil adquirido a través de combinaciones de negocios y de otros intangibles con vida útil indefinida estos han sido asignados a las siguientes Unidades Generadoras de Efectivo (UGE):

- Aerolíneas Galápagos Aerogal, S.A. ("Aerogal")
- Grupo Taca Holdings Limited.
- Tampa Cargo S.A.S.

El valor en libros de los créditos mercantiles e intangibles asignados a cada una de las UGE, son los siguientes:

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

	Aerogal		Grupo Taca Holdings Limited		Tampa Cargo S.A.S. (1)	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Crédito mercantil	\$ 32.979	\$ 32.979	\$ 234.779	\$ 234.779	\$ 40.276	\$ 40.276
Rutas	—	15.244	—	—	23.463	23.463
Marcas	—	—	—	—	3.938	3.938

La Compañía realizó su prueba anual de deterioro en diciembre de 2017 y de 2016. La Compañía tiene en cuenta la relación entre el valor en uso de la UGE y su valor en libros, entre otros factores, al momento de revisar los indicadores de deterioro en el crédito mercantil o cualquier otro activo intangible. Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, la Compañía no identificó un deterioro potencial del crédito mercantil y de los activos intangibles.

- (1) En 2014, tras la adquisición del derecho a voto y de los derechos económicos de Aerounion y por la consolidación de las operaciones de carga, la Compañía reevaluó su estructura de UGE. Como resultado, las UGEs de Tampa y Aerounion que fueron evaluadas previamente por separado se fusionaron en una sola UGE.

UGE Aerogal

El monto recuperable de la UGE Aerogal, \$231.008 al 31 de diciembre de 2017, ha sido determinado con base al cálculo del valor en uso que utiliza las proyecciones de flujos de efectivo de los presupuestos financieros aprobados por la alta gerencia para un período de cinco años. Los flujos de efectivo proyectados se han actualizado para reflejar la demanda estimada de los servicios y los costos de operación. La tasa de descuento antes de impuestos aplicada a las proyecciones de flujos de efectivo es 14,84% y los flujos de efectivo más allá del período de cinco años son extrapolados usando una tasa de crecimiento del 2,10%, que es igual a la tasa de crecimiento promedio a largo plazo para Ecuador en donde la Compañía tiene su base de operación. Se concluyó que no es necesario un cargo por deterioro, ya que el valor en uso excede el valor en libros.

UGE Grupo Taca Holdings Limited

El monto recuperable de la UGE Grupo Taca Holdings Limited, \$1.886.880 al 31 de diciembre de 2017, ha sido determinado con base al cálculo del valor en uso que utiliza las proyecciones de flujos de efectivo de los presupuestos financieros aprobados por la alta gerencia para un período de cinco años. Los flujos de efectivo proyectados se han actualizado para reflejar la demanda estimada de los servicios y los costos de operación. La tasa de descuento antes de impuestos aplicada a las proyecciones de flujos de efectivo es 14,61% y los flujos de efectivo más allá del período de cinco años son extrapolados usando una tasa de crecimiento del 2,70%, que es igual a la tasa de crecimiento promedio a largo plazo de América Latina. Se concluyó que no es necesario un cargo por deterioro, ya que el valor en uso excede el valor en libros.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

UGE Tampa Cargo S.A.S.

El monto recuperable de la UGE Tampa Cargo S.A.S., \$772.027 al 31 de diciembre de 2017, ha sido determinado con base el cálculo del valor en uso que utiliza las proyecciones de flujos de efectivo de los presupuestos financieros aprobados por la alta gerencia para un período de cinco años. Los flujos de efectivo proyectados se han actualizado para reflejar la demanda estimada de los servicios y los costos de operación. La tasa de descuento antes de impuestos aplicada a las proyecciones de flujos de efectivo es 10,36% y los flujos de efectivo más allá del período de cinco años son extrapolados usando una tasa de crecimiento del 3,2%, que es igual a la tasa de crecimiento promedio a largo plazo de Colombia, donde la Compañía tiene su base de operaciones. Se concluyó que no es necesario un cargo por deterioro, ya que el valor en uso excede el valor en libros.

Supuestos

El cálculo del valor en uso de las UGE es más sensible a los siguientes supuestos:

- Precio del galón de combustible de jet.
- Tasas de descuento
- Crecimiento en los ingresos
- Inversiones en CAPEX
- Las tasas de crecimiento utilizadas para extrapolar los flujos de efectivo más allá del período previsto
- Capital de trabajo

Precio del galón de combustible de jet: se obtienen estimados a partir de datos publicados relacionados con el insumo específico. Se utilizan las cifras proyectadas si los datos están disponibles al público; de otro modo se utilizan las variaciones reales en el precio como indicador de las variaciones futuras en el precio.

Tasas de descuento: las tasas de descuento representan la valoración actual del mercado de los riesgos de la Compañía controladora de cada UGE, teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo y los riesgos individuales de los activos subyacentes que no se han incorporado en los estimados de los flujos de efectivo. El cálculo de las tasas de descuento se basa en las circunstancias específicas de la Compañía y se deriva de su costo medio ponderado de capital (WACC, por sus siglas en inglés). El WACC tiene en cuenta tanto la deuda como el patrimonio. Los coeficientes beta se evalúan anualmente, con base en los datos de mercado disponibles al público.

Crecimiento en los ingresos: la Administración evalúa sus estimados del crecimiento de pasajeros o de carga. La Administración espera que la Compañía tenga un crecimiento estable durante el período previsto.

Inversiones en CAPEX: la Administración estima la inversión en CAPEX, incluidas aeronaves, mantenimiento y venta de activos, entre otros, para determinar los flujos de efectivo libres de deudas.

Estimados de tasas de crecimiento: las tasas se basan en los pronósticos publicados para las regiones o países donde operan las UGE.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Capital de trabajo: la Administración evalúa las necesidades de capital de trabajo de cada UGE, de acuerdo con su necesidad de inversión para continuar con las operaciones.

(15) Utilidades por acción

El cálculo de la utilidad básica por acción al 31 de diciembre de 2017 y 2016 es el siguiente:

	<u>31 de diciembre de 2017</u>	<u>31 de diciembre de 2016</u>
Utilidad neta atribuible a Avianca Holdings S.A.	\$ 48.237	\$ 44.186

Promedio ponderado de acciones*(en miles de acciones)*

Acciones comunes	660.800	660.800
Acciones preferentes	336.187	336.187

Utilidad básica y diluida por acción

Acciones comunes	\$ 0,05	\$ 0,04
Acciones preferentes	\$ 0,05	\$ 0,04

No hay acciones diluidas, ya que la Compañía no tiene acciones preferentes u obligaciones convertibles.

(16) Deuda a largo plazo

Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, los préstamos se miden al costo amortizado de la siguiente manera:

	<u>Notas</u>	<u>31 de diciembre de 2017</u>	<u>31 de diciembre de 2016</u>
Corrientes:			
Préstamos a corto plazo y porción corriente de deuda a largo plazo		\$ 542.614	\$ 377.149
Bonos		29.458	29.590
	29	<u>\$ 572.072</u>	<u>\$ 406.739</u>
No corrientes:			
Deuda a largo plazo		\$ 2.600.450	\$ 2.259.459
Bonos		579.591	608.037
	29	<u>\$ 3.180.041</u>	<u>\$ 2.867.496</u>

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Los términos y condiciones de las obligaciones pendientes de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2017 y 2016, son los siguientes:

	31 de diciembre de 2017			
	Vence hasta	Promedio ponderado de tasas de interés	Valor nominal	Valor en libros
Préstamos a corto plazo	2018	3,96%	\$ 85.387	\$ 79.263
Deuda a largo plazo	2029	4,14%	4.699.338	3.063.801
Bonos-Colombia	2019	10,58%	89.266	59.808
Bonos-Luxemburgo	2020	8,38%	550.000	549.241
Total			\$ 5.423.991	\$ 3.752.113

	31 de diciembre de 2016			
	Vence hasta	Promedio ponderado de tasas de interés	Valor nominal	Valor en libros
Préstamos a corto plazo	2017	4.20%	\$ 64.060	\$ 62.302
Deuda a largo plazo	2028	3.41%	3.938.372	2.574.306
Bonos-Colombia	2019	12.96%	88.769	88.770
Bonos-Luxemburgo	2020	7.95%	550.000	548.857
Total			\$ 4.641.201	\$ 3.274.235

La mayoría de los pasivos con intereses están denominados en dólares estadounidenses a excepción de los bonos y de ciertos pasivos financieros para capital de trabajo, los cuales están denominados en pesos colombianos y algunas deudas de aeronaves denominadas en Euros.

Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, se tenían saldos pendientes de deuda a largo plazo por \$2.288.605 y \$2.218.509, respectivamente, con diferentes instituciones financieras para financiar la adquisición de aeronaves. La mayoría de estas deudas están bajo acuerdos financieros garantizados por Agencias de Crédito a la Exportación. Adicionalmente, la Compañía mantuvo un saldo pendiente de préstamos a corto plazo y deuda a largo plazo con diferentes instituciones financieras para propósitos de financiación de capital de trabajo, por un monto de \$854.459 y \$482.432, respectivamente.

Durante 2017, la Compañía obtuvo \$338.448 en préstamos para financiar la compra de diez aeronaves A318, un B787, un A320, dos A320neo, y refinanciar un A319 y dos A320. La Compañía también obtuvo \$512.705 para propósitos generales de capital de trabajo, dentro de estos préstamos se destaca el adquirido por la subsidiaria LifeMiles Ltd, por valor de \$300.000 a una tasa

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

LIBOR+5.5%, por un plazo de 5 años, este préstamo está garantizado con todos los activos tangibles e intangibles, salvo algunas exclusiones de LifeMiles Ltd y sus subsidiarias, así mismo esta deuda tiene unos compromisos financieros. Adicional a esto, la Compañía realizó una transacción de US\$150.000 (menos los costos de transacción), en relación con la transferencia de flujos futuros producto de ciertas ventas de tiquetes con tarjetas de crédito en Estados Unidos (relacionadas únicamente con ventas de agencias de viaje), los cuales fueron vendidos por Avianca a USAVFlow por un plazo de cinco años.

Durante 2016, la Compañía obtuvo \$154.049 a través de un vehículo de colocación privada, distribuido entre la emisión de notas garantizadas y de préstamos para financiar la compra de una aeronave B787 y dos A319, y financió dos aeronaves CESSNA con préstamos por un valor de \$3.649 y emitió en Euros un equivalente en dólares de \$57.308 para refinanciar cinco aeronaves ATR-72 a través de un préstamo garantizado de bonos ECA. La Compañía también obtuvo \$19.527, para propósitos generales de capital de trabajo.

El 10 de mayo de 2013, la Compañía emitió \$300.000 de Bonos Senior en una oferta que está exenta de registro, de conformidad con la Ley 144A y la Regulación S de la Ley de Títulos Valores de los Estados Unidos de 1933 y sus modificaciones. Los Bonos Senior vencen en el 2020 y devengan intereses a una tasa de 8,375% anual, pagaderos semestralmente a término vencido el 10 de mayo y el 10 de noviembre, empezando el 10 de noviembre del 2013.

El 8 de abril de 2014, la Compañía completó una segunda emisión de \$250.000 de Bonos Senior en una oferta exenta de registro de conformidad con la Regla 144 y la Regulación S bajo la Ley de Títulos de Valores de 1933 de los Estados Unidos de América, y sus modificaciones. Los Bonos Senior vencen en 2020 y devengan intereses a una tasa del 8,375% anual, pagaderos semestralmente por período vencido el 10 de mayo y 10 de noviembre, comenzando el 10 de mayo de 2014. El precio de colocación de la segunda emisión fue de 104,50%.

Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, la Compañía y las subsidiarias Grupo Taca Holdings Limited y Avianca Leasing, LLC son responsables mancomunada y solidariamente de los Bonos Senior como co-emisores por un monto de \$550.000 en monto de capital total.

Los Bonos están completa e incondicionalmente garantizados por tres de las subsidiarias: Taca International Airlines S.A., Líneas Aéreas Costarricenses, S.A. y Trans American Airlines S.A. Las obligaciones de Avianca Leasing LLC, en calidad de co-emisor de los Bonos Senior, están garantizadas incondicionalmente por la subsidiaria Aerovías del Continente Americano S.A. – Avianca S.A., por un monto equivalente a \$366.667. Los Bonos y las garantías son obligaciones no asegurados de los co-emisores y de los garantes respectivamente, y están clasificados *pari passu* por igual en derecho de pago con todas sus otras obligaciones no aseguradas presentes y futuras que no estén expresamente subordinadas en derecho de pago a los Bonos Senior y los garantes.

La Compañía, Avianca Leasing, LLC y Grupo Taca Holdings Limited como co-emisores, cotizaron los Bonos Senior en la Lista Oficial de la Bolsa de Valores de Luxemburgo, para ser negociados en el mercado Euro MTF de la Bolsa de Valores de Luxemburgo. Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, los Bonos Senior pendientes y los saldos correspondientes son los siguientes:

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Entidades emisoras	Moneda origen	Total colocado en moneda origen	Saldo al 31 de diciembre de	
			2017	2016
Avianca Holdings S.A., Avianca Leasing, LLC y Grupo Taca Holdings Limited	USD	550.000	\$ 549.241	\$ 548.857

Emisores:	Avianca Holdings S.A., Avianca Leasing, LLC, Grupo Taca Holdings, Limited.
Garantes:	Líneas Aéreas Costarricenses, S.A., Trans American Airlines S.A., y Taca International Airlines S.A. garantizarán de forma incondicional el total de los bonos emitidos. Aerovías del Continente Americano-Avianca, S.A. garantizará de forma incondicional las obligaciones de Avianca Leasing, LLC de acuerdo con los Bonos en un monto igual a \$375 millones.
Bonos Pendientes:	\$550.000 monto capital agregado de 8,375% Bonos Senior pagaderos en el 2020.
Precio de emisión inicial:	98,706%
Fecha de emisión inicial:	10 de mayo de 2013
Monto de emisión inicial:	\$300 millones
Intereses:	Los Bonos Senior devengarán intereses a una tasa fija anual de 8,375%. La primera emisión es pagadera semestralmente por anticipado el 10 de mayo y el 10 de noviembre de cada año, a partir del 10 de noviembre de 2013. Los intereses se acumulan a partir del 10 de mayo de 2013. La segunda emisión es pagadera semestralmente por anticipado el 10 de mayo y el 10 de noviembre de cada año, a partir del 10 de mayo de 2014.
Precio de segunda emisión:	104,50%
Fecha de segunda emisión:	8 de abril de 2014
Fecha de vencimiento:	Los Bonos Senior vencerán el 10 de mayo de 2020.

Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, los bonos emitidos y los saldos correspondientes son los siguientes:

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Entidad emisora	Emisión	Total colocado en moneda origen (1)	Saldo al 31 de diciembre de			
			2017		2016	
			Moneda origen (1)	USD	Moneda origen (1)	USD
Avianca	Serie A	75.000	—	\$ —	—	\$ —
Avianca	Serie B	158.630	—	—	—	—
Avianca	Serie C	266.370	178.468	59.808	266.370	88.770
Total				\$ 59.808		\$ 88.770

(1) Presentación de moneda origen en millones de pesos colombianos.

El 25 de agosto de 2009 se completó una emisión de bonos en la Bolsa de Valores de Colombia, la cual está garantizada por las ventas de tiquetes efectuadas en Colombia con las tarjetas de crédito Credibanco y Visa.

El siguiente es un resumen de las condiciones específicas de la emisión de bonos de 2009 en Colombia:

Representante de los tenedores:	Helm Trust, S.A.
Monto de la emisión:	\$500.000 millones de pesos colombianos
Agente administrador:	Fiduciaria Bogotá, S.A.
Series:	Serie A: emisión autorizada de \$100.000 millones de pesos colombianos Serie B: emisión autorizada de \$200.000 millones de pesos colombianos Serie C: emisión autorizada de \$300.000 millones de pesos colombianos
Cupón:	Serie A: indexada al índice de precios al consumidor colombiano Serie B: indexada al índice de precios al consumidor colombiano Serie C: indexada al índice de precios al consumidor colombiano Los intereses serán cancelados a trimestre vencido.
Plazo:	Serie A: 5 años Serie B: 7 años Serie C: 10 años
Devolución del capital:	Serie A: Al final del 5 año Serie B: 50% en el año 6 y el 50% después del año 7 Serie C: 33% después del año 8, 33% después del año 9 y 34% después del año 10

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

**Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)**

Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, la Compañía tenía líneas de crédito rotativas sin garantías con diferentes instituciones financieras por montos totales de \$115.742 y \$84.422, respectivamente. Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, se tenían saldos disponibles de líneas de crédito por \$14.123 y \$22.840, respectivamente, en virtud de estas facilidades. Estas líneas de crédito rotativas están aprobadas previamente por las instituciones financieras y la Compañía puede retirar los fondos si tiene necesidades de capital de trabajo.

Los pagos futuros de deuda a largo plazo para los años terminados el 31 de diciembre de 2017 y 2016 son los siguientes:

	Años					Total
	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco y posteriores	
Al 31 de diciembre de 2017	\$ 463.351	\$ 381.288	\$ 412.839	\$ 392.810	\$1.413.513	\$ 3.063.801
Al 31 de diciembre de 2016	\$ 314.848	\$ 354.709	\$ 331.633	\$ 319.895	\$1.253.221	\$ 2.574.306

Los pagos futuros de bonos por los años terminados el 31 de diciembre de 2017 y 2016 son los siguientes:

	Años					Total
	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco y posteriores	
Al 31 de diciembre de 2017	\$ 29.458	\$ 29.676	\$ 549.915	\$ —	\$ —	\$ 609.049
Al 31 de diciembre de 2016	\$ 29.590	\$ 28.815	\$ 29.202	\$ 550.020	\$ —	\$ 637.627

Durante el ejercicio 2017 y 2016, la Compañía no cumplió con ciertos compromisos financieros (compromisos de deuda), sin embargo, los incumplimientos no aceleraron la fecha de vencimiento de la deuda. Los compromisos más importantes relacionados con índices financieros asumidos por la Compañía y sus subsidiarias son los siguientes:

Avianca Holdings S.A. y Subsidiarias

Los Estados Financieros Consolidados de Avianca Holdings y Subsidiarias deben cumplir con los siguientes compromisos financieros:

- (1) EBITDAR Coverage Ratio (Índice de Cobertura de EBITDAR): al 31 de diciembre de 2017 no debe ser menor a un ratio de 1,50 a 1,00 para algunas obligaciones y 1,70 a 1,00 para otras obligaciones.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

**Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)**

- (2) Capitalization Ratio (Índice de Capitalización): al final de cada período de reporte no debe ser mayor a un ratio de 0,86 a 1,0.
- (3) Las reservas en efectivo mantenidas, controladas o disponibles para el garante o sus subsidiarias, deben ser como mínimo de \$350 millones para algunas obligaciones y \$50 millones para otras obligaciones en todo momento.

La Fecha Relevante de Medición es la fecha en que los estados financieros auditados de Avianca Holdings S.A. y Subsidiarias, preparados conforme a las NIIF, se entregan al fideicomisario, a más tardar a los 180 días contados desde la fecha de cierre del período de reporte.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Cambios en pasivos derivados de actividades de financiación a 31 de diciembre de 2017

	1 de Enero 2017	Pagos	Efecto diferencial cambiario	Nuevas créditos	Nuevos arrendamientos	Otros / Ajustes	31 de diciembre de 2017
Préstamos y créditos a corto plazo	\$ 62.179	\$ (22.408)	\$ —	\$ 39.492	\$ —	\$ —	\$ 79.263
Porción corriente de créditos a largo plazo	314.970	(57.197)	4	207.562	—	(1.988)	463.351
Bonos	29.590	—	—	—	—	(132)	29.458
Obligaciones no corrientes por contrato de arrendamientos financieros y contratos de compra	2.259.459	(279.580)	15.296	114.770	340.568	1.401	2.451.914
Otros pasivos financieros	—	—	—	148.536	—	—	148.536
Bonos	608.037	(28.910)	464	—	—	—	579.591
Dividendos a pagar	—	(155.674)	—	—	—	155.674	—
Total pasivos por actividades de financiación	\$3.274.235	\$ (543.769)	\$ 15.764	\$ 510.360	\$ 340.568	\$ 154.955	\$ 3.752.113

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Cambios en pasivos derivados de actividades de financiación a 31 de diciembre de 2016

	1 de Enero 2016	Pagos	Efecto diferencial cambiario	Nuevas créditos	Nuevos arrendamientos	Otros / Ajustes	31 de diciembre de 2016
Préstamos y créditos a corto plazo	\$ 89.367	\$ (62.374)	\$ 152	\$ 35.034	\$ —	\$ —	\$ 62.179
Porción corriente de créditos a largo plazo	298.461	(37.315)	—	—	53.702	122	314.970
Bonos	25.056	—	4.534	—	—	—	29.590
Obligaciones no corrientes por contrato de arrendamientos financieros y contratos de compra	2.426.929	(268.637)	(5.924)	—	105.933	1.158	2.259.459
Bonos	633.180	(26.613)	1.470	—	—	—	608.037
Dividendos a pagar	—	(31.823)	—	—	—	31.823	—
Total pasivos por actividades de financiación	\$3.472.993	\$ (426.762)	\$ 232	\$ 35.034	\$ 159.635	\$ 33.103	\$ 3.274.235

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(17) Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar al 31 de diciembre de 2017 y 2016 son las siguientes:

	<u>31 de diciembre de 2017</u>	<u>31 de diciembre de 2016</u>
Cuentas por pagar comerciales	\$ 168.795	\$ 319.858
Otros impuestos recaudados por anticipado	261.783	104.165
Cargas sociales (1)	58.235	53.210
Otras cuentas por pagar (2)	38.151	15.873
Corriente	\$ 526.964	\$ 493.106
Cuentas por pagar comerciales	\$ 2.970	\$ 8
Cargas sociales (1)	2.114	2.726
No corriente	\$ 5.084	\$ 2.734

(1) Representa aportes parafiscales y contribuciones basadas en los salarios y compensaciones pagadas a los colaboradores de la Compañía en las distintas jurisdicciones en donde opera.

(2) Las otras cuentas por pagar incluyen principalmente provisiones para gastos de viaje, provisiones para honorarios e intereses acumulados.

(18) Gastos acumulados

Los gastos acumulados al 31 de diciembre de 2017 y 2016 son los siguientes:

	<u>31 de diciembre de 2017</u>	<u>31 de diciembre de 2016</u>
Gastos operacionales	\$ 112.844	\$ 84.981
Vacaciones y otros beneficios a empleados	36.144	20.625
Otros gastos acumulados (1)	37.669	33.191
Total	\$ 186.657	\$ 138.797

(1) Otros gastos acumulados incluyen ingresos por arrendamiento diferido, intereses por pagar, provisión para pagos por indemnizaciones y los ingresos por intereses diferidos.

(19) Provisiones para condiciones de retorno

Para ciertos arrendamientos operativos, la Compañía está contractualmente obligada a devolver la aeronave en condiciones preestablecidas. La Compañía acumula los costos de restitución relacionados con los aviones mantenidos bajo arrendamientos operativos en el momento en que el activo no cumple con los criterios de condición de retorno y a lo largo del término del contrato de arrendamiento.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Las provisiones para las condiciones de retorno al 31 de diciembre de 2017 y 2016 son las siguientes:

	<u>31 de diciembre de 2017</u>	<u>31 de diciembre de 2016</u>
Corriente	\$ 19.093	\$ 53.116
No corriente	144.099	120.822
Total	\$ 163.192	\$ 173.938

Los cambios en las provisiones para las condiciones de retorno al 31 de diciembre de 2017 y 2016 son las siguientes:

	<u>31 de diciembre de 2017</u>	<u>31 de diciembre de 2016</u>
Saldos al inicio del año	\$ 173.938	\$ 161.867
Provisiones constituidas	811	28.354
Provisiones usadas	(11.557)	(16.283)
Saldos al final del año	\$ 163.192	\$ 173.938

(20) Beneficios de empleados

La Compañía cuenta con un plan de beneficios definidos que requiere que se realicen contribuciones a administradores de fondos separados. La Compañía también ha acordado proporcionar beneficios post-empleo a sus empleados retirados, los cuales consisten principalmente en planes de beneficios médicos y otros beneficios, tales como educación, tiquetes aéreos, antigüedad y jubilación. Estos otros beneficios son sin financiamiento.

La contabilización de pensiones y otros beneficios post-empleo consiste en estimar el costo del beneficio a entregar en el futuro y en registrar dicho costo en el período en el que cada empleado labora para la Compañía. Esto requiere el uso de extensas estimaciones y supuestos relativos a inflación, rendimientos de la inversión, tasas de mortalidad, índices de rotación de personal, tendencias de costos médicos y tasas de descuento, entre otra información. La Compañía cuenta con dos planes de pensiones diferentes, uno para pilotos y otro para el personal de tierra. Ninguno de los planes está disponible para nuevos participantes, por lo que hay un número fijo de beneficiarios cubiertos por estos planes al 31 de diciembre de 2017 y 2016.

	<u>31 de diciembre de 2017</u>	<u>31 de diciembre de 2016</u>
Valor razonable de activos del plan	\$ (189.697)	\$ (165.740)
Valor presente de la obligación	364.043	320.890
Total pasivo por beneficios de empleados	\$ 174.346	\$ 155.150

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

La siguiente tabla resume los componentes del gasto neto por los beneficios reconocidos en el Estado Consolidado de Resultados Integrales y los montos reconocidos en el Estado Consolidado de Posición Financiera para los planes respectivos:

Gasto neto por beneficios—año terminado el 31 de diciembre de 2017
(reconocido en salarios, sueldos y beneficios)

	Plan de beneficios definidos	Otros beneficios
Costo actual del servicio	\$ 1.207	\$ 1.982
Costo de intereses sobre obligaciones por beneficios, neto	18.490	3.984
Gasto neto por beneficios	\$ 19.697	\$ 5.966

Gasto neto por beneficios—año terminado el 31 de diciembre de 2016
(reconocido en salarios, sueldos y beneficios)

	Plan de beneficios definidos	Otros beneficios
Costo actual del servicio	\$ 566	\$ 2.241
Costo de intereses sobre obligaciones por beneficios, neto	17.484	5.275
Gasto neto por beneficios	\$ 18.050	\$ 7.516

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Los cambios en el valor presente de las obligaciones por beneficios definidos al 31 de diciembre de 2017 son los siguientes:

	Obligaciones por beneficios definidos	Otros beneficios	Total
Obligaciones por beneficios al 31 de diciembre de 2016	\$ 265.928	\$ 54.962	\$ 320.890
Costo del período	19.697	5.966	25.663
Beneficios pagados por el empleador	(20.058)	(2.398)	(22.456)
Pérdidas actuariales reconocidas en otros resultados integrales	34.848	4.572	39.420
Otros ORI	(1.215)	—	(1.215)
Diferencial cambiario	1.573	168	1.741
Obligaciones por beneficios al 31 de diciembre de 2017	300.773	63.270	364.043
Valor razonable de los activos del plan	(189.697)	—	(189.697)
Total pasivo por beneficios de empleados	\$ 111.076	\$ 63.270	\$ 174.346
Corriente	\$ 34.141	\$ 4.565	\$ 38.706
No corriente	76.935	58.705	135.640
Total	\$ 111.076	\$ 63.270	\$ 174.346

Los cambios en el valor razonable de los activos del plan son los siguientes:

	Plan de beneficios definidos
Valor razonable de los activos del plan a diciembre de 2016	\$ 165.740
Ingresos por intereses sobre los activos del plan	12.615
Rendimiento de activos del plan superior/(inferior) a lo proyectado	6.568
Contribuciones de empleados	23.522
Beneficios pagados	(17.460)
Ajuste en rendimiento de activos del plan	(1.896)
Diferencial cambiario	608
Valor razonable de los activos del plan al 31 de diciembre de 2017	\$ 189.697

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Los cambios en el valor presente de las obligaciones por beneficios definidos al 31 de diciembre de 2016 son los siguientes:

	Obligaciones por beneficios definidos	Otros beneficios	Total
Obligaciones por beneficios al 31 de diciembre de 2015	\$ 232.749	\$ 68.364	\$ 301.113
Costo del período	18.050	7.516	25.566
Beneficios pagados por el empleador (Ganancias) pérdidas actuariales reconocidas en otros resultados integrales	(16.884)	(2.546)	(19.430)
integrables	17.918	(20.301)	(2.383)
Diferencial cambiario	14.095	1.929	16.024
Obligaciones por beneficios al 31 de diciembre de 2016	265.928	54.962	320.890
Valor razonable de los activos del plan	(165.740)	—	(165.740)
Total pasivo por beneficios de empleados	\$ 100.188	\$ 54.962	\$ 155.150
Corriente	\$ 35.272	\$ 4.309	\$ 39.581
No corriente	64.916	50.653	115.569
Total	\$ 100.188	\$ 54.962	\$ 155.150

Los cambios en el valor razonable de los activos del plan son los siguientes:

	Plan de beneficios definidos
Valor razonable de los activos del plan a diciembre de 2015	\$ 140.517
Ingresos por intereses sobre los activos del plan	11.268
Rendimiento de activos del plan superior/(inferior) a lo proyectado	2.657
Contribuciones de empleados	21.597
Beneficios pagados	(16.069)
Ajuste en rendimiento de activos del plan	(946)
Diferencial cambiario	6.716
Valor razonable de los activos del plan al 31 de diciembre de 2016	\$ 165.740

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Para el año terminado el 31 de diciembre de 2017 y 2016, se reconocieron ganancias actuariales por \$33.385 y \$4.094, respectivamente, en otros resultados integrales.

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016	31 de diciembre de 2015
Ganancias actuariales reconocidas en otros resultados integrales	\$ (38.205)	\$ 2.383	\$ 5.019
Ajuste en rendimiento de activos del plan	4.672	1.711	(4.478)
Ajustes por traducción	148	—	—
Monto reconocido en otros resultados integrales	\$ (33.385)	\$ 4.094	\$ 541

La Compañía espera contribuir \$39.581 a su plan de beneficios definidos y otros beneficios en el año 2018.

Los activos del plan corresponden a fondos netos transferidos a Caxdac (Caja de Auxilios y de Prestaciones de Acdac), que es responsable de la Administración del plan de pensiones de los pilotos. Los activos custodiados por Caxdac se segregan en cuentas separadas correspondientes a cada compañía contribuyente. Además, los activos del plan incluyen una porción relacionada con el plan de pensiones para el personal de tierra.

Los principales supuestos (ajustados por inflación) que se usan para determinar el pasivo por pensiones y beneficios médicos posteriores a la jubilación para los planes de la Compañía se muestran a continuación:

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Tasa de descuento para todos los planes	6,75%	7,50%
Inflación	3,09%	3,00%
Aumento salarial futuro		
Pilotos	4,00%	4,00%
Tripulación de cabina	4,00%	4,00%
Otros empleados	4,00%	4,00%
Aumento de pensiones futuras	3,18%	3,00%
Aumento de costos de salud	4,50%	4,50%
Aumento de costos de tiquetes	3,00%	3,00%
Aumento de costos de educación	3,00%	3,00%

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Las principales categorías de los activos del plan expresados como un porcentaje del valor razonable del total de activos del plan son las siguientes:

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Títulos de patrimonio	22,04%	24,82%
Títulos de deuda	33,73%	15,95%
Bonos corporativos domésticos	35,30%	28,31%
Bonos corporativos del gobierno extranjero	6,61%	18,54%
Otros	2,30%	12,37%

Los títulos de patrimonio comprenden inversiones en entidades colombianas con una calificación crediticia de entre AAA y BBB. Los títulos de deuda incluyen inversiones en bonos del Gobierno colombiano, en bancos y en entidades públicas y privadas colombianas. Los bonos corporativos domésticos incluyen bonos emitidos por empresas privadas y Bonos Corporativos del Gobierno Extranjero incluye bonos Yankes y bonos emitidos por entidades financieras y privadas del exterior.

Plan de pensiones para el personal de tierra

En el año 2008, la Compañía celebró un acuerdo de conmutación con Compañía Aseguradora de Vida Colseguros S.A., relacionado con el pasivo pensional de dos planes de pensiones de la Compañía.

Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, 12 y 18 beneficiarios, respectivamente, no han sido conmutados. Por lo tanto, la Compañía estima mediante un cálculo actuarial el pasivo pensional de estos beneficiarios.

Plan de pensiones para el personal de vuelo

Debido a las regulaciones locales de dos planes de pensiones de la Compañía, la Compañía debe hacer aportes a un fondo que es administrado de forma externa. El monto de los aportes anuales se basa en lo siguiente:

- Aporte básico para el año: igual a los pagos de pensión anuales esperados.
- Aporte adicional para el año (si es necesario): igual al monto necesario para ajustar el pasivo actuarial según las normas locales de contabilidad y los activos del plan al año 2023 (determinado con un cálculo actuarial).

Análisis de sensibilidad

El cálculo de las obligaciones por beneficios definidos es sensible a los supuestos mencionados. La siguiente tabla resume cómo el impacto de las obligaciones por beneficios definidos al final del período habría aumentado (disminuido) como resultado de un cambio en los respectivos supuestos:

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

	Aumento del 0,5%	Disminución del 0,5%
Tasa de descuento	(41.091)	45.309
Aumento de pensiones	8.743	5.180
Tabla de mortalidad	5.903	—

(21) Ingresos diferidos por transporte no devengado

El pasivo por ingresos diferidos transporte no devengado, comprende los ingresos procedentes de las tarifas de tiquetes que no se han utilizado o los ingresos correspondientes a la porción no utilizada de un boleto vendido. Estos ingresos incluyen también los ingresos diferidos de los programas de lealtad. La Compañía evalúa periódicamente este pasivo y cualquier ajuste significativo se registra en los Estados Consolidados de Resultados Integrales. Estos ajustes se deben principalmente a diferencias entre eventos reales y circunstancias como tarifas históricas de ventas y patrones de viaje de los clientes que puede resultar en reembolsos, cambios o expiración de tiquetes que difieren sustancialmente de los estimados (ver nota 3 (g)). El saldo al 31 de diciembre de 2017 y 2016 es el siguiente:

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Venta anticipada de tiquetes	\$ 452.854	\$ 447.430
Ingresos diferidos por millas	86.371	73.760
Corriente	\$ 539.225	\$ 521.190
Ingresos diferidos por millas	\$ 104.786	\$ 98.088
No corriente	\$ 104.786	\$ 98.088

(22) Otros Pasivos

Los otros pasivos al 31 de diciembre de 2017 y 2016 son las siguientes:

	Notas	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Instrumentos derivados	26, 27	\$ 137	\$ 528
Ingresos diferidos (1)		24.471	24.606
Otros		—	762
Total		\$ 24.608	\$ 25.896
Corriente		\$ 9.415	\$ 11.085
No corriente		15.193	14.811
Total		\$ 24.608	\$ 25.896

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(1) Se registra el valor de los anticipos por servicios y anticipos suplementarios.

(23) Pagos basados en acciones

El 27 de enero de 2012, la Compañía autorizó la aplicación de un plan de incentivos (el “Plan Basado en Acciones”) mediante el cual los beneficiarios elegibles, incluidos directores, funcionarios y ciertos empleados, reciben un pago especial en efectivo si se cumplen ciertas condiciones para ejercer su derecho.

Los participantes del Plan Basado en Acciones tienen la opción de redimir la parte vencida de sus respectivos derechos por dinero en efectivo, en donde el pago equivale a la diferencia entre el precio de intercambio de las acciones preferentes de Avianca Holdings S.A. cotizado en la Bolsa de Valores de Colombia durante los 30 días calendario inmediatos anteriores a la redención y COP\$5.000.

El 15 de marzo de 2012 se emitieron 18.026.158 adjudicaciones, que se otorgarán en tramos iguales durante un período de cuatro años, adjudicándose el primer tramo el 15 de marzo de 2013 y los tramos posteriores en cada fecha de aniversario siguiente. Después de la adjudicación, cada tramo deberá ser redimido dentro de los cinco años siguientes a más tardar a marzo de 2021.

El 5 de noviembre de 2013, la Compañía cotizó sus American Depositary Shares (“ADS”) en la Bolsa de Valores de Nueva York. Como consecuencia, los términos del Plan Basado en Acciones han sido modificados de la siguiente manera: A partir de la fecha efectiva de la venta de los ADS en el mercado, el valor de cada adjudicación, siempre y cuando el resultado sea positivo, se derivará de: i) el cálculo de la diferencia entre la cotización promedio de los ADS que representan las acciones preferentes de Avianca Holdings S.A., según lo reporta la Bolsa de Valores de Nueva York durante los 30 días calendario inmediatamente anteriores a cada fecha de adjudicación del Plan Basado en Acciones y el precio de \$15, y ii) dividiendo el cálculo entre ocho, teniendo en cuenta que cada ADS representa ocho acciones preferentes y aplicando el monto resultante por la tasa de cambio de COP\$1.901,22 por \$1, (la tasa de cambio al 5 de noviembre de 2013 o la fecha efectiva de cotización de los ADS en la Bolsa de Valores de Nueva York). Sin embargo, esta modificación no afecta el tramo 1.

Además, la Compañía emitió 2.000.000 de nuevas adjudicaciones (“Nuevas Adjudicaciones”) para la Junta Directiva y los Altos Ejecutivos el 6 de noviembre de 2013. Estas Nuevas Adjudicaciones serán ejercitables en cuatro tramos iguales y vencerán cinco años después de la fecha de adjudicación. El valor de cada Nueva Adjudicación se determina de la misma manera que los términos modificados del Plan Basado en Acciones. El 11 de marzo de 2014, la Compañía revisó las nuevas adjudicaciones y las redujo a 1.840.000 de unidades.

Al 31 de diciembre del 2017, los beneficiarios activos han sido premiados con 13.307.451 unidades de 18.026.158 inicialmente aprobadas y emitidas, y se han redimido 480.025 unidades, correspondientes a los períodos de adquisición del 15 de marzo de 2012-2013 y del 15 de marzo de 2013-2014. Los premios totales a ser redimidos al 31 de diciembre del 2017 corresponden a 12.827.426.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

El siguiente es un resumen de los términos de las adjudicaciones, sin incluir las 1.840.000 Nuevas Adjudicaciones:

<u>Fechas para ejercer</u>	<u>Porcentaje de opciones a ejercer</u>	<u>Período de redención</u>
Al 15 de marzo de 2013	25%	Desde el 16 de marzo de 2013 hasta el 15 de marzo de 2018
Al 15 de marzo de 2014	25%	Desde el 16 de marzo de 2014 hasta el 15 de marzo de 2019
Al 15 de marzo de 2015	25%	Desde el 16 de marzo de 2015 hasta el 15 de marzo de 2020
Al 15 de marzo de 2016	25%	Desde el 16 de marzo de 2016 hasta el 15 de marzo de 2021

A continuación, se hace un resumen de los términos de las 1.840.000 Nuevas Adjudicaciones:

<u>Fechas para ejercer</u>	<u>Porcentaje de opciones a ejercer</u>	<u>Período de redención</u>
Al 6 de noviembre de 2014	25%	Desde el 7 de noviembre de 2014 hasta el 06 de noviembre de 2019
Al 6 de noviembre de 2015	25%	Desde el 7 de noviembre de 2015 hasta el 06 de noviembre de 2020
Al 6 de noviembre de 2016	25%	Desde el 7 de noviembre de 2016 hasta el 06 de noviembre de 2021
Al 6 de noviembre de 2017	25%	Desde el 7 de noviembre de 2017 hasta el 06 de noviembre de 2022

Los participantes cuyas funciones son suspendidas, o bien, renuncian dejan de formar parte del Plan Basado en Acciones. Las adjudicaciones solo se emitieron a los miembros de la junta y al personal clave de gerencia.

La Compañía ha calculado el valor razonable de las adjudicaciones pendientes al 31 de diciembre de 2017 y 2016 empleando el modelo Turnbull-Wakeman, que es una variación del modelo Black-Scholes y que se consideró como un modelo adecuado de valoración, debido al requisito de que el precio de la acción esté por encima de cierto umbral durante los 30 días previos a la redención.

Para la valoración al 31 de diciembre de 2017, el modelo Turnbull-Wakeman utiliza varias entradas incluyendo:

- Plazo previsto entre 0,10 to 2,42 años
- Tiempo en período promedio de 0,08 años
- Precio de las acciones de COP \$2.950 en la Bolsa de Valores de Colombia y \$8,03 en la Bolsa de Valores de Nueva York

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

- Precio de ejercicio de COP \$5.000 para el tramo 1 y \$15 para el tramo 2, 3, 4 y para las Nuevas Adjudicaciones en todos los tramos
- Tasa libre de riesgo de 1,80% a 4,43%
- Rentabilidad por dividendo del 1,69%
- La volatilidad de 19,58% to 48,87%

Para la valoración al 31 de diciembre de 2016, el modelo Turnbull-Wakeman utiliza varias entradas incluyendo:

- Plazo previsto entre 0,60 to 3,35 años
- Tiempo en período promedio de 0,08 años
- Precio de las acciones de COP \$3.600 en la Bolsa de Valores de Colombia y \$9,64 en la Bolsa de Valores de Nueva York
- Precio de ejercicio de COP \$5.000 para el tramo 1 y \$15 para el tramo 2, 3, 4 y para las Nuevas Adjudicaciones en todos los tramos
- Tasa libre de riesgo de 0,96% a 5,61%
- Rentabilidad por dividendo del 1,39%
- La volatilidad de 44,20% to 56,57%

Dado que Avianca Holdings S.A. cuenta con una historia pública de cotización de aproximadamente cuatro años y medio en relación con las acciones preferentes, el cual es inferior a todos los términos previstos excepto para el tramo 1-3 del Plan Basado en Acciones original y tramos 1 y 2 para las Nuevas Adjudicaciones. La Compañía utilizó datos de referencia para compañías públicas similares a Avianca Holdings S.A., a fin de calcular su volatilidad de patrimonio.

Con base en los anteriores supuestos, la Compañía determinó que los (ingresos) gastos del Plan Basado en Acciones para el periodo terminado el 31 de diciembre de 2017 y 2016 fue de \$(1.002) y \$1.111, respectivamente, que fue reconocido en utilidades operacionales. Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, \$140 y \$1.115, respectivamente, se muestran como un pasivo corriente en los Estados Consolidados de Posición Financiera.

(24) Patrimonio**Acciones comunes y preferentes**

El 5 de noviembre de 2013, la Compañía emitió 12.500.000 American Depository Shares (ADS), y cada una representó ocho acciones preferentes. Los ingresos netos derivados de esta oferta ascienden a aproximadamente \$183.553 millones (neto de deducción de costos de emisión por \$3.956). Las acciones preferentes no poseen derecho a voto ni pueden convertirse en acciones comunes. Los titulares de las acciones preferentes y ADSs tendrán derecho a recibir un dividendo mínimo a ser pagado con preferencia sobre los titulares de las acciones ordinarias, siempre que los dividendos hayan sido declarados por nuestros accionistas en la Asamblea anual. Si no se declaran dividendos, ninguno de nuestros accionistas tendrá derecho a dividendos. Si los dividendos son declarados y nuestras ganancias distribuibles anuales son suficientes para pagar un dividendo de al menos COP 50 por acción a todos nuestros tenedores de acciones preferentes y ordinarias, dichos beneficios

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

serán pagados por igual con respecto a nuestras acciones preferentes y ordinarias. Sin embargo, si nuestras ganancias distribuibles anuales son insuficientes para pagar un dividendo de al menos COP 50 por acción a todos nuestros tenedores de acciones preferentes y ordinarias, un dividendo mínimo preferente de COP 50 por acción se distribuirá en proporción a los tenedores de las acciones preferentes, y cualquier exceso sobre dicho dividendo mínimo preferente serán distribuidos exclusivamente a los titulares de las acciones ordinarias.

En relación con esta oferta, los accionistas comunes ("accionistas vendedores") convirtieron 75.599.997 acciones comunes a acciones preferentes, que representan 14.734.910 ADS. Como resultado, la cantidad de acciones comunes se redujo a 665.800.003; y la cantidad de acciones preferentes aumentó en 75.599.997, para un total de 331.187.285 acciones preferentes. La Compañía no recibió ninguna parte de los ingresos netos procedentes de la venta de las ADS por parte de los accionistas vendedores.

Al 31 de diciembre de 2013, la Compañía adquirió 197.141 de sus acciones preferentes circulantes. Por consiguiente, las acciones preferentes circulantes disminuyeron en \$25 y el capital adicional pagado en acciones preferentes se redujo en \$452.

El 28 de noviembre del 2014, los accionistas comunes ("accionistas vendedores") convirtieron 5.000.000 acciones ordinarias a acciones preferentes. Como consecuencia, el número de acciones comunes se redujo a 660.800.003 y el número de acciones preferentes aumentó en 5.000.000 a 336.187.285 acciones preferentes.

A continuación, se presenta un resumen de acciones autorizadas, emitidas y pagadas:

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Acciones autorizadas	4.000.000.000	4.000.000.000
Acciones comunes emitidas y pagadas	660.800.003	660.800.003
Acciones preferentes emitidas y pagadas	336.187.285	336.187.285

Venta de participación minoritaria

En agosto de 2015 Avianca Holdings S.A. y Advent International ("Advent"), uno de los inversionistas más grandes y experimentado a nivel global dedicado exclusivamente a administrar fondos de capital privado, firmaron un acuerdo mediante el cual Advent adquiere 3.000 acciones comunes de LifeMiles Corp., equivalente a un 30% de participación accionaria minoritaria en LifeMiles B.V. Como resultado de esa transacción Avianca Holdings recibió un total de \$301.389 registrado directamente como patrimonio, neto de costos relacionados a la transacción.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Reservas de Otros Resultados Integrales (“ORI”)

El movimiento de otros resultados integrales desde el 31 de diciembre de 2016 hasta el 31 de diciembre de 2017 es el siguiente:

	Reservas de impuesto sobre la renta (4)							
	Reservas de cobertura (1)	Reservas de valor razonable (2)	Reservas relacionadas con ganancias o pérdidas actuariales (3)	Reservas de Cobertura	Reservas de valor razonable	Reserva relacionada con ganancias y pérdidas actuariales	Revaluación y otras reservas (5)	Total reservas de ORI
Al 31 de diciembre de 2016	\$ 122	\$ (245)	\$ (31.753)	\$ (3.558)	\$ 3	\$ 15.143	\$ 27.365	\$ 7.077
Otros resultados integrales del periodo	6.385	19	(33.385)	3.558	—	(15.018)	31.017	(7.424)
Al 31 de diciembre de 2017	\$ 6.507	\$ (226)	\$ (65.138)	\$ —	\$ 3	\$ 125	\$ 58.382	\$ (347)

El movimiento de otros resultados integrales desde el 31 de diciembre de 2015 hasta el 31 de diciembre de 2016 es el siguiente:

	Reservas de impuesto sobre la renta (4)							
	Reservas de cobertura (1)	Reservas de valor razonable (2)	Reservas relacionadas con ganancias o pérdidas actuariales (3)	Reservas de Cobertura	Reservas de valor razonable	Reserva relacionada con ganancias y pérdidas actuariales	Revaluación y otras reservas (5)	Total reservas de ORI
Al 31 de diciembre de 2015	\$ (21.590)	\$ —	\$ (35.847)	\$ —	\$ 3	\$ 10.854	\$ 18.394	\$(28.186)
Otros resultados integrales del periodo	21.712	(245)	4.094	(3.558)	—	4.289	8.971	35.263
Al 31 de diciembre de 2016	\$ 122	\$ (245)	\$ (31.753)	\$ (3.558)	\$ 3	\$ 15.143	\$ 27.365	\$ 7.077

(1) Reservas de cobertura

La reserva de cobertura incluye la parte efectiva de los cambios netos acumulados en el valor razonable de los instrumentos de cobertura utilizados en las coberturas de flujos de efectivo cuyo reconocimiento posterior de los flujos de efectivo cubiertos no se ha realizado (Ver nota 26).

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(2) Reservas de valor razonable

La reserva de valor razonable comprende el cambio neto acumulado en el valor razonable de los activos financieros disponibles para la venta, hasta que los activos se dejen de reconocer o sufran deterioro.

(3) Reserva de ganancias y pérdidas actuariales

Corresponde las pérdidas o ganancias actuariales en planes de prestaciones definidas y las prestaciones médicas posteriores a la jubilación, que se reconocen en la sección de otros resultados integrales.

(4) Impuesto sobre la renta en ORI

Cuando una partida de otros resultados integrales da lugar a una diferencia temporal, se reconoce un activo o pasivo por impuesto sobre la renta diferido directamente en otros resultados integrales.

(5) Revaluación de propiedades administrativas

La revaluación y otras reservas se relacionan con la revaluación de edificios administrativos y propiedades en Colombia, Costa Rica y El Salvador. La reserva por revaluación se ajusta por incrementos o disminuciones de los valores razonables de dichas propiedades.

El siguiente es un análisis de los rubros que se presentan netos en el estado de resultados, y de otros resultados integrales que han sido sometidos a reclasificación, sin tener en cuenta los rubros que permanecen en el ORI que no se reclasifican en resultados:

	2017	2016
Coberturas de flujo de efectivo:		
Reclasificación a resultados durante el año	\$ 10.309	\$ 34.882
Valuación efectiva del flujo de efectivo cubierto	(3.924)	(13.170)
	<u>\$ 6.385</u>	<u>\$ 21.712</u>
Reservas de valor razonable:		
Valuaciones de inversiones disponibles para la venta	\$ 19	\$ (245)
	<u>\$ 19</u>	<u>\$ (245)</u>
Impuesto sobre la renta sobre otros resultados integrales:		
Reclasificación a resultados durante el año (1)	\$ —	\$ (12.801)
Diferencias temporales en ORI		9.243
	<u>\$ —</u>	<u>\$ (3.558)</u>

(1) El impuesto sobre la renta diferido activo producto de diferencias temporarias que afectan el ORI fueron valuados de acuerdo al párrafo 34 y 35 de la NIC 12, teniendo en cuenta que se presentan pérdidas futuras que no permiten la recuperabilidad del impuesto diferido.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Dividendos

La Compañía pagó los siguientes dividendos durante los años terminados el 31 de diciembre de 2017 y 2016:

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Dividendos – Acciones comunes	\$ 16.942	\$ —
Dividendos – Acciones preferentes	8.730	5.723
Total	\$ 25.672	\$ 5.723

La Junta Directiva de Avianca Holdings S.A. en reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas del día 31 de marzo de 2017 acordó el proyecto de distribución de utilidades del ejercicio 2016 a título de dividendo; a los accionistas titulares de acciones de la Compañía se les pagó la suma de COP\$77 por acción. Los dividendos decretados se pagaron en dos cuotas iguales de COP \$38,5 por acción, 31 de julio y 30 de septiembre de 2017.

Los dividendos preferentes de \$5.723 (COP\$50 por acción) fueron declarados en marzo 2016, y fueron pagados en cuatro cuotas iguales de COP\$12,5 por acción preferente. Las cuotas se pagaron el 1 de abril, el 1 de julio, 7 de octubre y 16 de diciembre de 2016, basados en las utilidades retenidas a diciembre de 2015.

Durante el 2017 fueron declarados y pagados, dividendos relacionados a la participación minoritaria de Lifemiles Ltd por un monto de \$127.001. De acuerdo a la disponibilidad de efectivo y basado en la política de liquidez y distribución de dividendos se pagaron durante los meses de marzo, mayo, agosto y octubre del año 2017 un total de \$39.750 y el 22 de agosto del 2017 se pagaron dividendos extraordinarios por un monto de \$87.251. Adicionalmente, fueron declarados y pagados a la participación minoritaria de Aerotaxis La Costeña S.A \$3.000 en el mes de diciembre.

Durante el 2016 fueron declarados y pagados, dividendos relacionados a la participación minoritaria de Lifemiles Ltd por un monto de \$26.100. Estos dividendos se distribuyeron de la siguiente manera: \$6.600 basados en las ganancias del año 2015 y \$19.500 de dividendos anticipados relacionados al periodo actual. Adicionalmente, al 16 de diciembre de 2015 se pagaron dividendos correspondientes a la participación minoritaria de LifeMiles Ltd por un monto de \$3.750.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(25) Ingresos operacionales

Durante el 2017 y 2016, la Compañía no tuvo clientes que representaran más del 10% de sus ingresos. La Compañía segmenta su información de ingresos brutos por tipo de servicio prestado y por región, y la utiliza como sigue:

Por tipo de servicio prestado

	Año terminado el 31 de diciembre de 2017	Porcentaje	Año terminado el 31 de diciembre de 2016	Porcentaje	Variación anual
Doméstico					
Pasajeros	\$ 1.900.627	42%	\$ 1.752.001	42%	\$ 148.626
Carga y correo	279.666	6%	264.432	6%	15.234
	<u>2.180.293</u>	<u>48%</u>	<u>2.016.433</u>	<u>48%</u>	<u>163.860</u>
Internacional					
Pasajeros	1.649.533	37%	1.533.216	37%	116.317
Carga y correo	271.313	6%	291.442	7%	(20.129)
	<u>1.920.846</u>	<u>43%</u>	<u>1.824.658</u>	<u>44%</u>	<u>96.188</u>
Otros (1)	340.545	9%	297.247	8%	43.298
Total ingresos operacionales	\$ 4.441.684	100%	\$ 4.138.338	100%	\$ 303.346
	Año terminado el 31 de diciembre de 2016	Porcentaje	Año terminado el 31 de diciembre de 2015	Porcentaje	Variación anual
Doméstico					
Pasajeros	\$ 1.752.001	42%	\$ 1.363.285	31%	\$388.716
Carga y correo	264.432	6%	234.362	5%	30.070
	<u>2.016.433</u>	<u>48%</u>	<u>1.597.647</u>	<u>36%</u>	<u>418.786</u>
Internacional					
Pasajeros	1.533.216	37%	2.094.732	48%	(561.516)
Carga y correo	291.442	7%	390.163	9%	(98.721)
	<u>1.824.658</u>	<u>44%</u>	<u>2.484.895</u>	<u>57%</u>	<u>(660.237)</u>
Otros (1)	297.247	8%	278.799	7%	18.448
Total ingresos operacionales	\$ 4.138.338	100%	\$ 4.361.341	100%	\$(223.003)

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(1) Otros ingresos operacionales

Otros ingresos operacionales para los años terminados el 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015 se presentan a continuación:

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016	31 de diciembre de 2015
Programa de viajero frecuente	\$ 178.841	\$ 154.245	\$ 139.524
Operaciones terrestres (a)	20.172	21.053	19.545
Arrendamientos	22.232	28.295	30.144
Mantenimiento	11.639	7.696	8.963
Interlínea	1.900	3.859	1.831
Otros (b)	105.769	82.099	78.792
	\$ 340.553	\$ 297.247	\$ 278.799

(a) La Compañía provee servicios a otras líneas aéreas en los aeropuertos principales (hubs).

(b) Corresponde principalmente a ingresos por penalidades, accesos a Salas VIP y servicios adicionales.

(26) Instrumentos derivados reconocidos como instrumentos de cobertura

Los instrumentos financieros reconocidos como instrumentos de cobertura al valor razonable con efecto en otros resultados integrales al 31 de diciembre de 2017 y 2016 son los siguientes:

	Notas	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Coberturas de flujos de efectivo – Activos			
Coberturas de precio de combustible		\$ 20.549	\$ 25.540
Tasa de interés		2.990	797
Total	12	\$ 23.539	\$ 26.337
Coberturas de flujos de efectivo – Pasivos			
Tasa de interés	22	\$ —	\$ 20
Total		\$ —	\$ 20

Los activos y pasivos financieros al valor razonable con efecto en otros resultados integrales reflejan el cambio en el valor razonable de los contratos de derivados del precio de combustible designados como coberturas de flujos de efectivo. Los ítems cubiertos son designados compras futuras consideradas transacciones proyectadas de alta probabilidad.

Las coberturas de flujos de efectivo pasivos se registran en Otros pasivos dentro de los Estados Consolidados de Posición Financiera.

La Compañía compra combustible de manera permanente debido a que sus actividades de operación requieren un suministro continuo de este producto básico. La volatilidad creciente en los precios del

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

combustible ha llevado a la Compañía a tomar la decisión de suscribir contratos sobre productos básicos. Se pretende que los contratos reduzcan la volatilidad de los precios del combustible para las compras de combustible proyectadas, de acuerdo con la estrategia de gestión de riesgo establecida por la Junta Directiva. Los contratos están destinados a cubrir la volatilidad de los precios del combustible por un período de entre tres y doce meses, con base en los acuerdos de compra vigentes.

La siguiente tabla indica los períodos en los que se espera que se presenten los flujos de efectivo asociados con las coberturas de flujos de efectivo, y el valor razonable de los instrumentos de cobertura relacionados al 31 de diciembre de 2017:

	Valor razonable	1-12 meses	12-24 meses
Precio de combustible			
Activos	\$ 20.549	\$ 20.549	\$ —
Tasa de interés			
Activos	\$ 2.990	\$ —	\$ 2.990

La siguiente tabla indica los períodos en los que se espera que se presenten los flujos de efectivo asociados con las coberturas de flujos de efectivo, y el valor razonable de los instrumentos de cobertura relacionados al 31 de diciembre de 2016:

	Valor razonable	1-12 meses
Precio de combustible		
Activos	\$ 25.540	\$ 25.540
Tasa de interés		
Activos	\$ 797	\$ 797
Pasivos	\$ 20	\$ 20

Se han negociado los términos de los contratos de futuro de divisas para las transacciones proyectadas de alta probabilidad a las que se ha aplicado la contabilización de cobertura. Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, una ganancia neta relacionada con los instrumentos de cobertura por \$6.385, \$21.712 y \$77.308, respectivamente fue incluida en otros resultados integrales (ver Nota 24).

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(27) Instrumentos financieros derivados

Los instrumentos financieros derivados a valor razonable con cambios en resultados al 31 de diciembre de 2017 y 2016, son los siguientes:

	Notas	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Derivados no designados como cobertura – Pasivos			
Derivados de tasa de interés	22	\$ 137	\$ 508
Total		\$ 137	\$ 508

Los instrumentos financieros a valor razonable sin efecto en otros resultados integrales son instrumentos derivados no designados como instrumentos de coberturas para efectos contables, que tienen la intención de reducir los niveles de riesgo de divisas y de tasa de interés.

Los pasivos de derivados no designados como coberturas son reconocidos dentro de Otros Pasivos en el Estado Consolidado de Posición Financiera.

Riesgo de moneda extranjera

Ciertos contratos de intercambio de divisas a futuro se miden al valor razonable con efecto en otros resultados integrales y no se designan como instrumentos de cobertura para efectos contables. Los saldos de los contratos de intercambio de divisas a futuro varían con el nivel esperado de ventas y compras previstas de divisas y con los cambios en las tasas de los contratos de intercambio de divisas a futuro.

Riesgo de tasa de interés

La Compañía incurre en el riesgo por tasa de interés principalmente en cuanto a obligaciones financieras con bancos y arrendadores de aeronaves. Ciertos instrumentos derivados financieros se reconocen al valor razonable con efecto en otros resultados integrales, y no se designan como instrumentos de cobertura para efectos contables. Los contratos de tasas de interés varían de acuerdo al nivel del interés previsto por pagar y a los cambios en las tasas de interés de las obligaciones financieras. El riesgo por tasa de interés se maneja mediante una mezcla de tasas fijas y flotantes en préstamos y contratos de arrendamiento, en combinación con swaps de tasas de interés y opciones. De conformidad con estos acuerdos, la Compañía paga una tasa fija y recibe una tasa variable.

(28) Compensación de los instrumentos financieros

La Compañía tiene instrumentos derivados que podrían cumplir con los criterios de compensación del párrafo 42 de la NIC 32, ya que la Compañía ha firmado con sus contrapartes acuerdos exigibles de compensación. Por lo tanto, cuando se firman derivados con la misma contraparte y por el mismo tipo de resultado teórico en los activos y pasivos brutos, las partidas se compensan, lo que resulta en la presentación de un derivado neto. Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, la Compañía no había

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

compensado instrumentos derivados, ya que no ha tenido activos y pasivos brutos con la misma contraparte por el mismo tipo de resultado teórico.

(29) Medición al valor razonable

El valor razonable de los activos y pasivos financieros, junto con los valores en libros que se muestran en el Estado Consolidado de Posición Financiera al 31 de diciembre del 2017, son los siguientes:

	Notas	31 de diciembre de 2017	
		Valor en libros	Valor razonable
Activos financieros			
Inversiones disponibles para la venta	6.b	\$ 55	\$ 55
Instrumentos derivados	26	23.539	23.539
		\$ 23.594	\$ 23.594
Pasivos financieros			
Préstamos a corto plazo y deuda a largo plazo	16	\$ 3.752.113	\$ 3.587.841
Instrumentos derivados	27	137	137
		\$ 3.752.250	\$ 3.587.978

El valor razonable de los activos y pasivos financieros, junto con los valores en libros que se muestran en el Estado Consolidado de Posición Financiera al 31 de diciembre de 2016 son los siguientes:

	Notas	31 de diciembre de 2016	
		Valor en libros	Valor razonable
Activos financieros			
Inversiones disponibles para la venta	6.b	\$ 76	\$ 76
Instrumentos derivados	26	26.337	26.337
		\$ 26.413	\$ 26.413
Pasivos financieros			
Préstamos a corto plazo y deuda a largo plazo	16	\$ 3.274.235	\$ 3.241.240
Instrumentos derivados	26, 27	528	528
		\$ 3.274.763	\$ 3.241.768

El valor razonable de los activos y pasivos financieros corresponde al monto al cual el instrumento financiero se podría intercambiar entre las partes interesadas, en circunstancias que no sean una venta forzada o por una liquidación.

La Administración determinó que el efectivo y los equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y los demás pasivos corrientes aproximan su valor en libros principalmente debido a los vencimientos a corto plazo de estos instrumentos.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Los valores razonables han sido determinados para fines de medición o de revelación con base en los siguientes métodos:

- El valor razonable de los activos financieros disponibles para la venta se calcula en referencia al valor presente de los flujos de efectivo del capital e intereses futuros, descontados a una tasa de interés con base en el mercado a la fecha del estado financiero.
- La Compañía mantiene instrumentos financieros derivados con diferentes contrapartes, principalmente instituciones financieras con calificaciones crediticias de grado de inversión. Los derivados valorados utilizando técnicas de valoración con datos observables del mercado corresponden principalmente a contratos de tasa de interés, contratos de intercambio de divisas a futuro y los contratos sobre productos básicos. Entre las técnicas de valoración frecuentemente aplicadas están la fijación de precios a futuro y modelos de intercambio, utilizando los cálculos de valores actuales. Los modelos incorporan diferentes datos, que incluyen la calidad crediticia de las contrapartes, las tasas de intercambio de divisas al contado y a futuro, curva de tasas de interés y la curva de tasas a futuro del insumo subyacente.
- El valor razonable de los préstamos a corto plazo y de la deuda a largo plazo, que se determina para efectos de revelación, se calcula con base en el valor presente de los flujos de efectivo de capital e intereses futuros, descontados a la tasa de interés con base en el mercado a la fecha del estado financiero. En cuanto a los arrendamientos financieros, la tasa de interés de mercado se determina en referencia a los contratos de arrendamiento similares.
- La Compañía utiliza el método de revaluación para medir sus terrenos y edificios los cuales componen las propiedades administrativas. La Administración determinó que esto constituye una clase de activos bajo la NIC 16, con base en su naturaleza, características y riesgos de la propiedad. El valor razonable de las propiedades fue determinado utilizando métodos de mercado comparables. Esto significa que las valuaciones realizadas por los peritos son basadas en precios de mercados activos, ajustada por diferencias en la naturaleza, ubicación o condiciones de la propiedad específica. La Compañía contrata peritos independientes certificados, para determinar el valor razonable de los terrenos y edificios.
- El pasivo de viajero frecuente está incluido en el Estado Consolidado de Posición Financiera dentro de ingresos diferidos por transporte no devengados. La Compañía estima el valor razonable de las millas otorgadas bajo el marco del programa LifeMiles aplicando técnicas estadísticas. La información utilizada para el modelo incluye supuestos sobre las tasas esperadas de redención, la mezcla de productos que estarán disponibles para la redimir en el futuro y preferencias de los clientes.

Jerarquía del valor razonable

Todos los instrumentos financieros al valor razonable se clasifican por el método de valoración. Los diferentes niveles se definen de la siguiente forma:

- Nivel 1** Los datos son precios cotizados de mercados activos (no ajustados) en mercados activos para activos o pasivos idénticos a los que la Compañía tiene la capacidad de acceder a la fecha de medición.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Nivel 2 Datos distintos a los precios cotizados incluidos dentro del Nivel 1 que son observables para el activo o pasivo, ya sea directa o indirectamente; o

Nivel 3 Los datos no son observables para el activo o pasivo.

En el caso de los activos y pasivos que se reconocen en los estados financieros de forma recurrente, la Compañía determina si se han hecho transferencias entre los Niveles de la jerarquía al reevaluar la categorización (basada en los datos de más bajo nivel que sean relevantes para la medición del valor razonable como un todo) al final de cada período de reporte.

La siguiente tabla proporciona la jerarquía de medición del valor razonable de los activos y pasivos de la Compañía al 31 de diciembre de 2017:

Información cuantitativa a revelar sobre la jerarquía de medición del valor razonable de los activos:

Activos medidos al valor razonable	Método de medición de valor razonable			Total
	Precio cotizado en mercados activos (Nivel 1)	Datos observables significativos (Nivel 2)	Datos no observables significativos (Nivel 3)	
Activos financieros derivados (Nota 26)				
Coberturas de combustible de aeronaves	—	20.549	—	20.549
Derivados de tasa de cambio	—	2.990	—	2.990
Inversiones disponibles para la venta (Nota 6.b)	—	55	—	55
Revaluación de propiedades administrativas (Nota 13)	—	147.663	—	147.663

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Información cuantitativa a revelar sobre la jerarquía de medición del valor razonable de los pasivos:

	Método de medición de valor razonable			Total
	Precio cotizado en mercados activos (Nivel 1)	Datos observables significativos (Nivel 2)	Datos no observables significativos (Nivel 3)	
Pasivos medidos al valor razonable				
Pasivos financieros derivados (Nota 26)				
Derivados de tasa de interés	—	137	—	137
Pasivos de viajero frecuente (Nota 21)	—	191.157	—	191.157
Pasivos cuyo valor razonable es revelado				
Préstamos a corto plazo y deuda a largo plazo (Nota 16)	—	3.587.841	—	3.587.841

La siguiente tabla proporciona la jerarquía de medición del valor razonable de los activos y pasivos de la Compañía al 31 de diciembre del 2016:

Información cuantitativa a revelar sobre la jerarquía de medición del valor razonable de los activos:

	Método de medición de valor razonable			Total
	Precio cotizado en mercados activos (Nivel 1)	Datos observables significativos (Nivel 2)	Datos no observables significativos (Nivel 3)	
Activos medidos al valor razonable				
Activos financieros derivados (Notas 26)				
Coberturas de combustible de aeronaves	—	25.540	—	25.540
Derivados de tasa de interés	—	797	—	797
Inversiones disponibles para la venta (Nota 6.b)	—	76	—	76
Revaluación de propiedades administrativas (Nota 13)	—	149.371	—	149.371

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Información cuantitativa a revelar sobre la jerarquía de medición del valor razonable de los pasivos:

	Método de medición de valor razonable			Total
	Precio cotizado en mercados activos (Nivel 1)	Datos observables significativos (Nivel 2)	Datos no observables significativos (Nivel 3)	
Pasivos medidos al valor razonable				
Pasivos financieros derivados (Notas 26)				
Derivados de tasa de interés	—	528	—	528
Pasivos de viajero frecuente (Nota 21)	—	171.848	—	171.848
Pasivos cuyo valor razonable es revelado				
Préstamos a corto plazo y deuda a largo plazo (Nota 16)	—	3.241.240	—	3.241.240

(30) Gasto por impuesto sobre la renta

Los principales componentes del gasto de impuesto sobre la renta para los años terminados el 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015 son los siguientes:

Estado Consolidado de Resultados Integrales

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016	31 de diciembre de 2015
Impuesto sobre la renta corriente:			
Cargo por impuesto sobre la renta corriente	\$ 32.934	\$ 28.114	\$ 19.491
Ajustes de periodos anteriores	2.225	(666)	(2.211)
Gasto por impuesto diferido:			
Relacionado con el origen y con la reversión de diferencias temporales	(15.050)	6.642	13.748
Gasto por impuesto sobre la renta registrado en el Estado Consolidado de Resultados Integrales	\$ 20.109	\$ 34.090	\$ 31.028

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Estado Consolidado de Otros Resultados Integrales

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016	31 de diciembre de 2015
Reservas de coberturas	\$ 3.558	\$ (3.558)	\$ (12.678)
Reservas de valor razonable	—	—	(680)
Reservas relacionadas con ganancias o pérdidas actuariales	(15.018)	4.289	3.410
Impuesto sobre la renta registrado directamente en otros resultados integrales	\$ (11.460)	\$ 731	\$ (9.948)

La conciliación entre el gasto por impuestos y el producto de la utilidad contable por la tasa impositiva local por los años terminados el 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, es como sigue:

	31 de diciembre de 2017		31 de diciembre de 2016		31 de diciembre de 2015	
Utilidad (pérdida) contable después de impuesto de renta	\$ 82.032		\$ 44.186		\$(139.506)	
Gasto total de impuesto de renta	20.109		34.090		31.028	
Utilidad (pérdida) antes de impuesto sobre la renta	\$ 102.141		\$ 78.276		\$ (108.478)	
Impuesto de renta a tasa nominal de Colombia	40,00%	40.856	40,00%	31.311	39,00%	(42.306)
Crédito fiscal (1)	0,00%	—	(5,74%)	(4.493)	2,60%	(2.816)
Deducción especial de activos fijos productivos	(16,35%)	(16.702)	(22,10%)	(17.299)	47,00%	(51.003)
Diferencias permanentes (2)	53,08%	54.221	(346,48%)	(271.209)	47,70%	(51.769)
Impuestos no deducibles	4,55%	4.651	15,01%	11.749	(2,7%)	2.893
Efecto de exenciones y tasa fiscales en jurisdicciones extranjeras	(148,50%)	(151.676)	71,56%	56.014	(24,90%)	27.030
Activo por impuesto diferido no reconocido	7,04%	7.192	248,77%	194.732	(94,5%)	102.553
Diferencial cambiario	77,04%	78.690	107,20%	83.916	37,30%	(40.483)
Diversos	0,35%	360	(13,10%)	(10.254)	(0,80%)	878
Variaciones en tasas de impuestos	2,46%	2.517	(51,58%)	(40.377)	(79,30%)	86.051
	19,67%	\$ 20.109	43,55%	34.090	28,60%	\$ 31.028

(1) Las compañías aéreas en Colombia tienen derecho a un crédito o descuento fiscal para efectos del impuesto sobre la renta con base en la proporción entre los ingresos por vuelos internacionales y la totalidad de ingresos de la Compañía durante el año. El propósito legislativo de esta provisión

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

fiscal es reducir la exposición de la Compañía a la doble tributación en Colombia sobre sus ingresos mundiales, limitando así el gasto de impuestos a los ingresos generados en Colombia.

La reforma tributaria contenida en la Ley 1819 de 2016 elimina el crédito fiscal para el transporte aéreo o marino anteriormente indicado, por lo tanto, dicho crédito fiscal fue aplicable hasta el año fiscal 2016.

(2) Este rubro incluye varias diferencias permanentes que son gastos no deducibles para efectos del Impuesto de Renta Corporativo en Colombia. Consecuentemente, son necesarias para la reconciliación entre las tasas nominales y efectivas de tributación. Estas otras diferencias permanentes incluyen varios rubros tales como la consolidación de entidades de propósito especial, y pérdidas de propiedad, planta y equipo.

A continuación, se muestra un análisis de los activos y pasivos por impuesto diferido de la Compañía:

	Estado Consolidado de Posición Financiera				
	Variación				
	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016	31 de diciembre de 2015	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Activos (pasivos)					
Cuentas por pagar	\$ —	\$ 446	\$ 4.470	\$ (446)	\$ (4.024)
Ajustes por inflación	—	—	(23)	23	23
Depósitos y otros activos	(24.379)	(12.183)	(157)	(20.538)	(12.026)
Mantenimiento de aeronaves	(43.973)	(3.448)	787	(5.429)	(4.235)
Pasivo por pensiones	(525)	25.842	(19.541)	(25.842)	45.383
Provisiones	103.830	66.947	48.561	14.000	18.386
Créditos por pérdidas fiscales	8.670	16.641	31.035	23.649	(14.394)
Partidas no monetarias	(29.231)	(92.832)	(57.913)	24.882	(34.919)
Activos intangibles	(11.534)	(12.031)	(12.582)	497	551
Otros	(2.703)	(3.889)	(2.265)	3.889	(1.624)
Impuesto diferido activo/(pasivo), neto	\$ 155	\$ (14.507)	\$ (7.628)	\$ 14.662	\$ (6.879)

Se refleja en el Estado Consolidado de Posición Financiera como sigue:

Impuesto diferido activo	\$ 25.969	\$ 5.845	\$ 5.847
Impuesto diferido pasivo	(25.814)	(20.352)	(13.475)
Impuesto diferido activo, neto	\$ 155	\$ (14.507)	\$ (7.628)

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Conciliación del impuesto diferido activo, neto	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Saldo inicial al 1 de enero	\$ (14.507)	\$ (7.628)
Impuesto sobre la renta durante el período reconocido en resultados	15.050	(6.642)
Impuesto sobre la renta durante el período reconocido en otros resultados integrales	(155)	731
Diferencial cambiario	(233)	(968)
Saldo final al 31 de diciembre	\$ 155	\$ (14.507)

Impuesto sobre la renta

Créditos Fiscales

Al 31 de diciembre de 2017, las subsidiarias de la Compañía presentan pérdidas fiscales de aproximadamente US\$552 millones, y un exceso de renta presuntiva por US\$12 millones, que están disponibles para compensar la utilidad gravable futura en las jurisdicciones pertinentes, cuando corresponda.

La Compañía posee un activo por impuesto diferido correspondiente a las mencionadas pérdidas fiscales por valor de US\$208. Sin embargo, de acuerdo con las proyecciones financieras de la Compañía, no se generará una renta líquida en los próximos 5 años que permita la compensación del activo por impuesto diferido. Por lo tanto, dicho activo por impuesto diferido ha sido solamente reconocido por un monto hasta la concurrencia del pasivo por impuesto diferido, de acuerdo al párrafo 35 de la NIC 12.

Inversiones en Subsidiarias

Avianca S.A y Tampa Cargo S.A.S son las Compañías dominantes en sus subsidiarias, quienes pueden controlar el momento futuro en el cual las diferencias temporarias relacionadas con sus inversiones serán reversadas y adicionalmente éstas no se esperan reversar en un futuro previsible. En consecuencia, y de acuerdo con la excepción permitida por los párrafos 39 y 44 de la NIC 12, no fueron reconocidos los pasivos por impuestos diferidos con base en éstas diferencias temporales que ascienden a US\$164 millones.

Reforma fiscal – Ley 1819, 2016

Se modifica la Ley Tributaria para conciliar los ingresos, los tratamientos tributarios, los costos tributarios y las deducciones con la aplicación de Marcos Regulatorios, dentro de los principales cambios se encuentran:

- Eliminación del impuesto sobre la renta para la equidad ("CREE"), y el establecimiento de una tasa general de impuesto sobre la renta e impuesto complementario del 34% para el año tributario 2017 y del 33% para el 2018 en adelante.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

- Establece un recaudo de impuesto de 6% para el año 2017 y 4% para el año 2018 sobre el impuesto de renta y complementarios, para bases tributarias superiores a US\$260.
- Las pérdidas tributarias incurridas antes del año 2017 sobre el impuesto sobre la renta y complementario y sobre el impuesto sobre la renta sobre patrimonio, se limitaron al resultado de la aplicación de la fórmula mencionada en el artículo 290, inciso 5 de la Ley Tributaria.
- La tasa aplicable para determinar el ingreso presuntivo aumenta de 3% a 3,5%, de acuerdo con el patrimonio neto de la Compañía al 31 de diciembre del año anterior.

(31) Provisión para litigios

Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, la Compañía está involucrada en diferentes demandas y acciones legales que surgen en el desarrollo de las actividades comerciales.

Los cambios en las provisiones por litigios al 31 de diciembre de 2017 y 2016 son las siguientes:

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Saldos al inicio del periodo	\$ 18.516	\$ 13.386
Provisiones constituidas	14.490	11.116
Provisiones usadas	(21.287)	(5.985)
Saldos al final del periodo	\$ 11.720	\$ 18.516

Ciertos procesos son considerados obligaciones posibles. Con base en las pretensiones de los demandantes al 31 de diciembre de 2017 y 2016, estas contingencias suman un total de \$156.423 y \$95.363 respectivamente. Ciertas pérdidas que pudieran derivarse de tales litigios serán cubiertas por las compañías de seguros o con fondos proporcionados por terceros. Los procesos judiciales no resueltos con las mencionadas formas de pago se estiman en \$99.833 al 31 de diciembre del 2017 y \$63.972 al 31 de diciembre del 2016.

De acuerdo con la NIC 37, los procesos que la Compañía considera que representan un riesgo remoto no se contemplan en los Estados Financieros Consolidados.

(32) Pagos futuros por arrendamiento de aeronaves

La Compañía cuenta con 122 aeronaves que se encuentran bajo arrendamiento financiero. El siguiente es el resumen de los compromisos futuros de arrendamientos financieros:

	Aeronave
Menos de un año	\$ 368.820
Entre uno y cinco años	1.035.213
Más de cinco años	884.572

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

\$ 2.288.605

De los 55 aeronaves en arrendamiento operativo, un Boeing 767 y dos A-330 están bajo Wet Lease. La Compañía cuenta con 52 aeronaves que se encuentran bajo arrendamientos operativos con un plazo de arrendamiento restante promedio de 44 meses. Los arriendos operativos pueden ser renovados, de acuerdo con el plan de negocios de la Administración. El siguiente es el resumen de los compromisos futuros de arrendamientos operativos:

	<u>Aeronave</u>
Menos de un año	\$ 242.675
Entre uno y cinco años	599.191
Más de cinco años	159.833
	<u>\$ 1.001.699</u>

La Compañía tiene ocho motores bajo contrato de arrendamiento operativo para su flota de aeronaves de las familias E190 y A320. El siguiente es el resumen de los compromisos futuros de arrendamientos operativos:

	<u>Motores</u>
Menos de un año	\$ 5.636
Entre uno y cinco años	12.962
Más de cinco años	2.380
	<u>\$ 20.978</u>

Al 31 de diciembre de 2017, la Compañía arrienda dos Airbus A-319 y un Airbus A-330F bajo arrendamiento operativo a Oceanair Linhas Aéreas S/A y dos Embraer E-190 a Aerolitoral S.A. de CV. Los ingresos mínimos futuros de esos contratos de arrendamiento son los siguientes:

	<u>Aeronaves</u>
Menos de un año	\$ 22.885
Entre uno y cinco años	68.457
Más de cinco años	35.442
	<u>\$ 126.784</u>

El valor de pagos reconocidos como gastos en el período es:

	<u>31 de diciembre de 2017</u>	<u>31 de diciembre de 2016</u>	<u>31 de diciembre de 2015</u>
Pagos mínimos de arrendamiento	\$ 278.772	\$ 314.493	\$ 317.505

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(33) Adquisición de aeronaves

De conformidad con los acuerdos vigentes, los compromisos a futuro relacionados con la adquisición de aeronaves y de motores son los siguientes:

Airbus: Actualmente la Compañía tiene 124 órdenes de compra de aeronaves de la familia A-320, cuyas entregas están programadas entre el 2019 y el 2025.

En Diciembre de 2017, la Compañía firmó dos Acuerdos de Asignación de aeronaves, uno asignando 5 aeronaves de la familia A-320 a Muisca Aviation Limited y otro asignando 4 aeronaves de la familia A-320 a Tejo Aviation Limited.

De conformidad con los términos y condiciones de este contrato de compraventa de aeronaves Airbus, la Compañía debe efectuar anticipos a Airbus en las fechas determinadas.

Boeing: la Compañía tiene 4 órdenes de compra de aeronaves Boeing 787, cuyas entregas están programadas entre el 2018 y el 2019, además de 9 opciones de compra.

En Septiembre de 2017, la Compañía firmó una enmienda para convertir tres 787-8 a 787-9 con entregas programadas en 2019. Adicionalmente, en Julio de 2017 la Compañía ejerció la opción de compra por un 787-8 con entrega programada en 2018.

Otros: la Compañía tiene 5 órdenes en firme para la adquisición de motores de aeronaves, cuyas entregas están programadas entre el 2018 y el 2020.

En Noviembre de 2017, la Compañía también firmó dos Acuerdos de Compra entre Transasia Airways Corporation y Avianca. Cada acuerdo por un A330-300 que fueron entregados en enero de 2018.

El valor de las órdenes finales de compra está basado en el precio de lista de aeronaves (sin incluir descuentos y créditos contractuales otorgados por los fabricantes) e incluyendo los montos estimados de precios incrementales. Los compromisos con los fabricantes para la compra de aeronaves y los compromisos de anticipos al 31 de Diciembre del 2017 se resumen a continuación. Posteriormente se aplican los anticipos a los compromisos relacionados de adquisición de aeronaves, como se indica a continuación:

	<u>Año uno</u>	<u>Año dos</u>	<u>Año tres</u>	<u>Año cuatro</u>	<u>En adelante</u>	<u>Total</u>
Anticipos	\$ 108.957	\$ 209.243	\$ 236.708	\$ 205.594	\$ 591.293	\$ 1.351.795
Compromisos de adquisición de aeronaves	\$ 290.481	\$ 971.515	\$ 2.123.151	\$ 2.405.017	\$ 8.981.499	\$ 14.771.663

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(34) Eventos subsecuentes

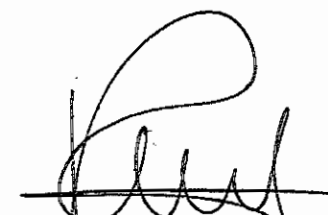
No se tiene conocimiento de eventos subsecuentes importantes que revelar a la fecha de emisión del informe.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)


Certificación de los Estados Financieros

Los suscritos Representante Legal y Contador Público bajo cuya responsabilidad se prepararon los estados financieros consolidados, certificamos:

Que para la emisión de los Estados Consolidados de Posición Financiera al 31 de diciembre de 2017, y de los Estados Consolidados de Resultados Integrales, Estados Consolidados de Cambios en el Patrimonio y Estados Consolidados de Flujos de Efectivo por el año terminado en esa fecha, que conforme al reglamento se ponen a disposición de los accionistas y de terceros, se han verificado previamente las afirmaciones contenidas en ellos y las cifras tomadas fielmente de los libros.



Renato Covelo Frutos
Representante Legal



Edwin Novoa Duarte
Contador Público