



A STAR ALLIANCE MEMBER



Informe anual 2018

Avianca Holdings S.A.



todo para enamorate

Indice

01

Carta del Presidente

02

Sobre nuestro Informe

03

Nuestro Vuelo 2020

- Objetivos estratégicos 2020
- Iniciativas estratégicas
- Avianca ética e íntegra
- Nuestros valores
- Cultura y ética
- Destinos, red de rutas y alianzas (star Alliance)
- Nuestra Alianza Estratégica (JBA)
- Nuestras alianzas comerciales
- Todo para enamorarte
- Estructura de Avianca Holdings S.A.
- Gremios y asociaciones

04

Nuestro análisis de materialidad

- Proceso Matriz de materialidad
- Relacionamiento con nuestros grupos de interés
- Nuestras alianzas estratégicas
- Nuestra gestión de la comunicación externa
- Nuestros canales internos
- Enamorándote a través de nuestras redes
- Alineación de temas materiales con los ODS

05

Avianca Ciudadana, un agente de transformación

- Avianca Ambiental
- Avianca Humana

06

Gobierno Corporativo, marco para una gestión íntegra

- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Nuestro Equipo de Gobierno
- Nuestro Equipo directivo
- Nuestro sistema de Gobierno

07

Seguridad, gestión de riesgos, ética y cumplimiento: nuestra cultura

- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Seguridad y protección en tierra y aire
- Gestión de riesgos
- Ética y cumplimiento
- Cumplimiento de leyes y regulaciones

08

Con el mejor talento volamos hacia nuestro Vuelo 2020

- Nuestra estrategia
- Cuántos somos y dónde nos encontramos
- Atraemos y retenemos el mejor talento
- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Desarrollamos y capacitamos nuestro talento
- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Academia Avianca
- Todo para enamorar a nuestro talento
- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Trabajo decente y diálogo social
- Seguridad y salud en el trabajo

10

Cadena de suministro: nuestros aliados estratégicos en administración, abastecimiento y logística

- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Nuestra cadena de suministro
- Gestión de riesgos en la cadena de suministro

11

Innovamos con impacto sostenible

- Política y sistema de gestión ambiental
- Estrategia climática
- Eficiencia energética
- Huella de carbono
- Alzamos el vuelo con ecoeficiencia
- Consumo de agua
- Gestión de residuos
- Gestión de ruido

13

Avianca Digital: Una nueva era del servicio excepcional

- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Transformando digitalmente nuestra forma de trabajar

14

Nuestra flota: Ecoeficiencia, confiabilidad y confort

- El Ciclo de vida de nuestras aeronaves
- Nuestro Airbus A320 NEO
- Nuestra Flota
- Nuestra flota también va al médico
- MRO (Maintenance, Repair and Overhaul)

09

Hacemos Todo Para Enamorarte

- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Identificación de riesgos y herramientas de mitigación
- Enamoramos a nuestro cliente a lo largo de su journey
- Relacionamiento con nuestros clientes
- OTP: On Time Performance

12

Una propuesta de valor para nuestros grupos de interés

- ¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?
- Nuestro desempeño económico

Anexos

- Índice de contenidos GRI
- Informe Anual de Gobierno Corporativo Avianca Holdings S.A.
- Memorando de Revisión Independiente
- Estados Financieros Avianca Holdings S.A.

01

Carta del
Presidente

Hernán Rincón
CEO de **Avianca**

Durante 99 años Avianca ha sido protagonista de los mejores momentos de la historia de Colombia y Latinoamérica, conectando a millones de viajeros de nuestra región con el mundo. Ha enfrentado los desafíos que la historia de nuestros países y nuestras economías han impuesto para garantizar en todo momento experiencias únicas y excepcionales a los clientes, para ser una empresa de clase mundial.

El 2018 fue un año de avances para el fortalecimiento de nuestra estrategia. Un año de consolidación de alianzas, crecimiento en pasajeros transportados, implementación de nuevos servicios, ampliación de nuestra red de rutas, desarrollos tecnológicos y de sostenibilidad. En este año restablecimos al 100% nuestras operaciones después del cese ilegal de pilotos de ACDAC que tuvo lugar en el segundo semestre del 2017.

Así avanzamos en estos frentes:

Cumplimos nuestros primeros cinco años en la Bolsa de Valores de Nueva York, en la cual cotizamos junto con 86 empresas latinoamericanas y somos una de las cuatro empresas colombianas que hacen parte de este selecto grupo.

Bajo un nuevo norte de marca: "Todo para enamorarte", mejoramos la experiencia de nuestros clientes, diversificamos las fuentes de ingreso y unidades de negocio. Concentramos nuestra operación en Bogotá a un solo

terminal trayendo innumerables beneficios a clientes y empleados, inauguramos 4 nuevas Salas VIP de talla mundial en Bogotá, Cali, Santa Marta y Bucaramanga para un total de 19 salas propias, 16 operadas por otros aliados y más de 1000 a nivel mundial disponibles a través de nuestra red Star Alliance. Nuestra nueva sala en el Aeropuerto El Dorado de Bogotá cuenta con más de tres mil metros cuadrados, servicios alternativos de alimentación, centros de descanso y trabajo y una ubicación estratégica dentro del terminal.

Ampliamos nuestra red de rutas, incorporamos 10 nuevos aviones y fortalecimos nuestra estrategia de transformación digital para optimizar los procesos frente a nuestro cliente, que es el centro de todo lo que hacemos.

Transportamos a más de 30 millones de pasajeros, con una flota de 196 aviones, y nuestro programa de fidelidad cuenta ya con 8,9 millones de viajeros frecuentes.

Avianca llega hoy a doce ciudades en los Estados Unidos reafirmando el compromiso de conectar a sus clientes con los destinos que sueñan. Nos convertimos en la primera y única aerolínea que opera de manera directa desde Bogotá al Aeropuerto Internacional O'Hare de Chicago, lanzamos una nueva ruta directa desde la Ciudad de Guatemala a ese destino, inauguramos la ruta Bogotá - Múnich, e inauguramos nuevas

bases en ésta emblemática ciudad alemana, en Mendoza y Corozal.

En nuestro segundo año de participación, fuimos incluidos en el Dow Jones Sustainability Index DJSI MILA (Mercado Integrado Latinoamericano) Pacific Alliance, en la quinta posición. Nos llena de satisfacción que el compromiso de nuestros cerca de veinte mil compañeros de trabajo, con los valores, competencias y objetivos del Vuelo 2020, hayan permitido que el mercado reconozca nuestras prácticas de gestión sostenible, esto es, la generación de valor financiero, social y ambiental.

Nuestro apoyo a los niños, niñas y adolescentes de América Latina y el Caribe, se manifestó durante el 2018 en el lanzamiento de la plataforma Click For Change, motor de micro donaciones a través del cual nuestros clientes pueden invertir en la educación de nuestra niñez a través de UNICEF. También fuimos invitados a integrar el Directorio de la iniciativa Generation Unlimited, inaugurada en el marco de la 73 sesión de la Asamblea General de las Naciones Unidas. Esta iniciativa congrega agencias de la ONU y representantes del sector privado, de la sociedad civil y la juventud, con el propósito de encontrar caminos para asegurar que cada niño, niña y adolescente acceda a educación, formación y empleo en 2030, promoviendo la innovación para potenciar iniciativas existentes y generar nuevas en educación, desarrollo de competencias para el

trabajo y empoderamiento juvenil, especialmente para las niñas.

Iniciamos también nuestro proceso de debida diligencia en Derechos Humanos, acogiendo los principios rectores sobre empresas y derechos humanos de la ONU, tomamos el liderazgo como aerolínea en nuestra región en la campaña contra la trata de personas liderada por UNODC, UNICEF, la Fiscalía colombiana, nuestras autoridades migratorias y diversos actores de la sociedad civil para proteger a nuestra juventud y a nuestras mujeres de este flagelo. Como ciudadanos corporativos, estamos decididos a fortalecer nuestros mecanismos de diálogo social y compromiso con la agenda de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas

Terminamos el 2018 concretando y anunciando al mercado nuestra alianza estratégica y comercial con United Airlines y Copa Airlines en la que veníamos trabajando durante casi dos años, orientada a ofrecer un mejor servicio para los viajeros entre Latinoamérica y los Estados Unidos. Esta alianza, una vez aprobada por las autoridades de los 20 países contemplados en ella, generará más de 12 mil opciones de conexión, nuevos vuelos directos, frecuencias adicionales y reducción de tiempos de viaje al tener conexiones más precisas. Operaremos como una sola red de rutas y esto nos permitirá integrar nuestros programas de viajero frecuente, simplificar el control de equipajes, coordinar

horarios de vuelo y mejorar la atención en aeropuertos.

Nuestro aniversario 99 fue el marco para ser los anfitriones del encuentro anual de CEOs de las 28 aerolíneas miembro de Star Alliance, la red de aerolíneas más importante del mundo. Conmemoramos esta fecha tan especial para nosotros que marca el comienzo de las celebraciones de nuestro primer siglo de existencia, al tiempo que fortalecimos nuestro compromiso con la alianza a través de la cual ofrecemos hoy una red de 1300 destinos en 193 países, más de 18800 vuelos diarios y acceso a más de 1000 salas VIP con la oportunidad de acumular y redimir millas en los programas de lealtad de las 28 aerolíneas.

Durante 2018 fuimos reconocidos por diferentes instituciones, entre ellas: Skytrax, como mejor aerolínea en Suramérica, World Travel award como mejor marca de aerolínea en América Latina, Trip advisor como mejor clase turista en América Latina, Merco Talento Colombia como una de las cinco mejores empresas para trabajar, Effie en campañas de comunicaciones y marketing relacional, así como diferentes reconocimientos por nuestra gestión ambiental y de seguridad.

02



Sobre nuestro informe

GRI 102-1; 102-50; 102-52 La Junta Directiva, el Presidente y su administración, presentamos nuestro sexto Informe de Gestión Anual de Avianca Holdings S.A. siguiendo los lineamientos del Estándar Global Reporting Initiative (GRI) para dar a conocer nuestro desempeño económico, social, ambiental y de gobierno corporativo, durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018, así como los principales retos que enfrentamos a futuro.¹

En este Informe revelaremos información sobre Avianca Holdings S.A. y las compañías que la integran² (en adelante la Holding o la Compañía); particularmente en la descripción de prácticas y programas que engloban tanto a la sociedad controladora e inversionista como a las compañías operativas de las líneas de negocio de la Holding.

Con el objetivo de atender las expectativas de información de nuestros grupos de interés y de continuar comunicando nuestra visión de negocio, desempeño y compromiso con la gestión sostenible, hemos elaborado

el presente informe de gestión que integra el Informe Anual de Gobierno Corporativo y cumple con los estándares, regulaciones e iniciativas aplicables de acuerdo con los compromisos asumidos por Avianca. Asimismo, en este informe integramos nuestra Comunicación de Progreso (COP) en los principios relativos a Derechos Humanos, Derechos Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción, como adherentes a la iniciativa del Pacto Global de las Naciones Unidas.

GRI 102-45 La información financiera incluida en este reporte sigue los lineamientos de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este informe incluye los estados financieros consolidados y separados, los cuales han sido auditados por la firma KPMG. 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.

1. GRI 102-51 El último informe publicado corresponde al año 2017.

2. GRI 102-45 Para ver las compañías que integran la Holding, dirigirse al informe de Estados Financieros adjunto.



Cambios en la elaboración del informe

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. Y 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.

GRI 102-54



Hemos elaborado este Informe de acuerdo con los estándares del Global Reporting Initiative (GRI), bajo la opción de conformidad Esencial. 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.

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

GRI 102-1; 102-2 Somos una Holding que integra compañías de servicios y aerolíneas, con inversiones principalmente en: aerolíneas de pasajeros, aerolíneas de carga, un programa de lealtad y otras actividades relacionadas con el turismo, ingeniería, mantenimiento y servicios de mantenimiento especializados.

Nuestra fuerte presencia dentro de la región andina y América Central nos permite consolidar el tráfico regional de pasajeros en nuestros centros de operación HUBs y ofrecer conectividad a destinos internacionales, convirtiéndonos en un líder en términos de transporte de pasajeros desde nuestros mercados nacionales a América del Norte y América del Sur.

Operamos una amplia red de rutas desde nuestros tres centros de operación en Colombia, Perú y El Salvador (más los mercados focales de Costa Rica y Ecuador). Ofrecemos servicios de pasajeros a 105 destinos en 27 países. Nuestras alianzas de código compartido, junto con nuestra membresía en Star Alliance, brindan a nuestros clientes acceso a una red mundial de 1.317 destinos en 193 países.

GRI 102-7

- **Somos** un equipo³ de 18.960 empleados en 26 países.
- **Logramos** enamorar a 30.502.536 pasajeros que vivieron una experiencia excepcional.
- **Transportamos** 563.089 toneladas de carga.

Integramos varias empresas aéreas con operación doméstica e internacional:

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

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

Transporte de pasajeros

Proveemos transporte nacional e internacional de pasajeros en Colombia, Ecuador, Costa Rica, Nicaragua y Perú, y otras rutas internacionales al Norte, Centro y Suramérica, Europa y el Caribe. A través de nuestra flota, llegamos a 105 destinos en 27 países y realizamos 292.599 vuelos en el año. Desde 2012 somos miembros del programa Star Alliance lo cual nos permite ampliar nuestra red y ofrecer una mayor oferta de destinos y servicios.



3. Esta cifra incluye los empleados con contrato a termino indefinido y a termino fijo, no contempla practicantes de tiempo completo.



Avianca Tours

En Avianca Tours nos encargamos de diseñar experiencias inolvidables. Ofrecemos paquetes en toda la red de Avianca llegando a destinos en Sur América, Norte América, Centro América, El Caribe y Europa. A través de nosotros, los clientes tienen acceso a complementar su viaje con oferta de alojamiento, alquiler de autos, tours, excursiones, actividades, entradas a parques y eventos.



Cifras relevantes

305%

La renovación a la nueva plataforma permitió que la venta del canal digital tours.avianca.com creciera 305% en los meses de noviembre y diciembre.

10.900

Vendimos 10.900 reservas entre actividades, hoteles, alquiler de carros y paquetes turísticos.

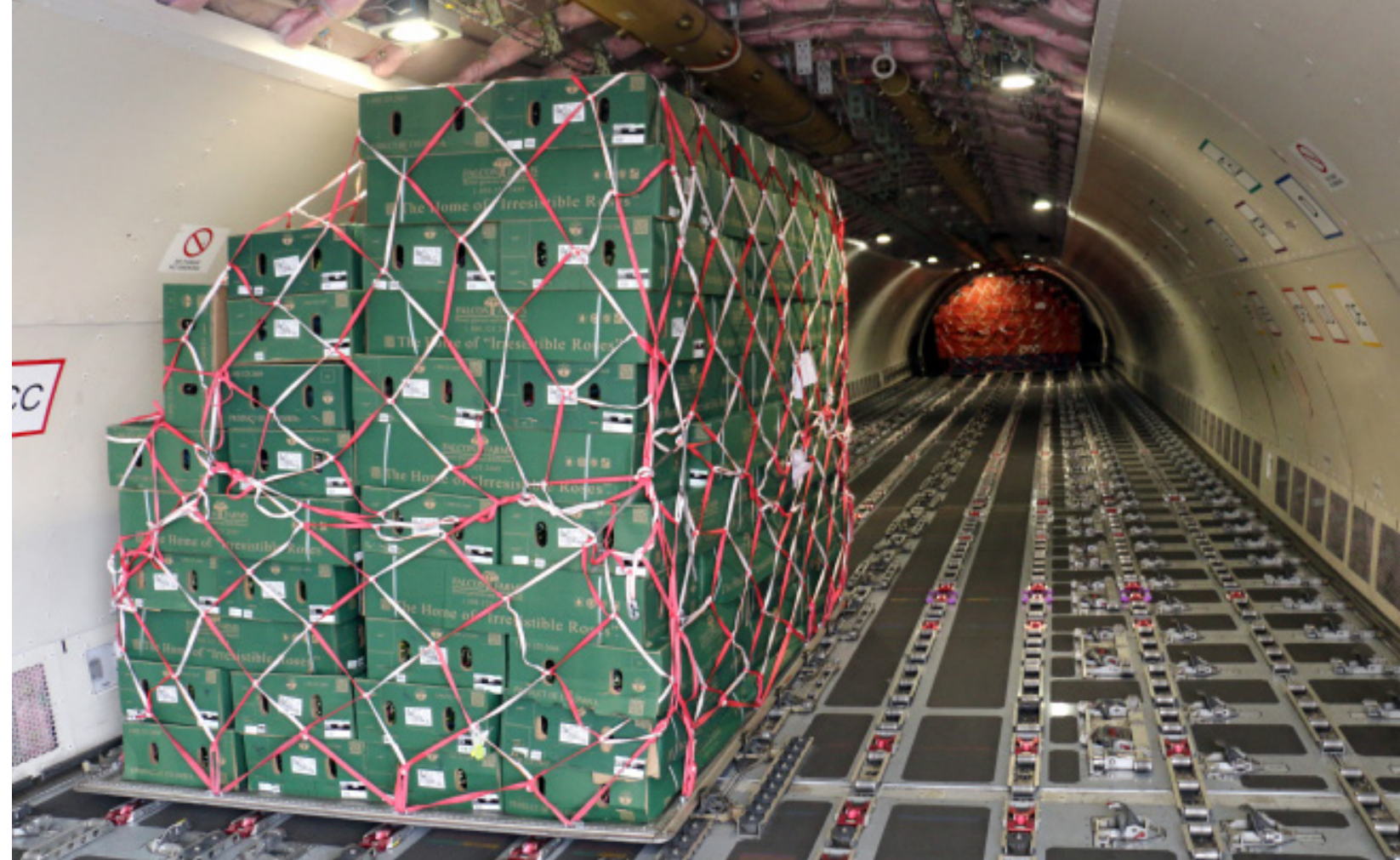
5

Los 5 destinos más vendidos del año fueron: San Andrés, Cartagena, Cancún, Punta Cana y Santa Marta.



Hechos destacados 2018

- A través de una alianza estratégica entre Avianca y PriceTravel se robustece el producto Avianca Tours, generando un impacto positivo para nuestros clientes. Los mayores beneficios se van a percibir en:
 - » +150 mil hoteles disponibles en toda la red de Avianca.
 - » Se complementa el servicio terrestre incluyendo una amplia oferta en cruceros, tours, transporte y muchos más.
 - » El usuario percibirá una plataforma fácil y amigable para encontrar sus paquetes preferidos.
 - » Los puntos de venta Avianca y agencias de viaje ahora cuentan con una plataforma avanzada, que les provee mayor autonomía.
- Por primera vez, logramos ventas de Avianca Tours fuera de Colombia. En mayo iniciamos ventas de paquetes en México a través de www.aviancatours.com.mx
- Durante noviembre del 2018 realizamos la décima versión del torneo de golf Avianca Tours.
- Realizamos una importante gestión comercial de producto promocional con proveedores top mensual para apalancar la venta y garantizar un producto competitivo.



Carga y mensajería

A través de esta unidad de negocio, operada por Tampa Cargo S.A.S. ofrecemos soluciones efectivas e innovadoras de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes, para el envío y recibo de carga. Movilizamos bienes y mercancías, en aeronaves cargueras (Airbus A330F, A300F y Boeing 767F de las aerolíneas integradas bajo Avianca Holdings S.A.) y/o utilizando la capacidad disponible en las barrigas (bellies) de las aeronaves de pasajeros de la Holding. Nos destacamos por ser una aerolínea de trayectoria y experiencia en el manejo de perecederos, con personal capacitado para brindar un servicio profesional de talla mundial. Transportamos carga a una variedad de clientes, incluidos otros transportistas aéreos internacionales, compañías de transporte de carga, exportadores y consumidores individuales. También fortalecemos nuestras ofertas de destinos a través de acuerdos interlínea cubriendo así diferentes continentes.



Carga

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

1.409 M



Capacidad

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

2.460 M



Toneladas

Número total de toneladas⁴

563.089

Factor de ocupación

57%

4. No incluye información de vuelos domésticos Ecuador.

Nuestras unidades estratégicas de negocio

GRI 102-2; 102-6 Estamos organizados como un grupo de compañías y/o unidades de negocio integradas a Avianca Holdings, a través de las cuales ofrecemos otros productos y servicios que complementan nuestros negocios de pasajeros y carga y diversifican nuestras fuentes de ingresos, tales como: servicios de asistencia en tierra, mantenimiento, transporte de carga y mensajería, Contact Center y lealtad.

Para crear valor agregado a nuestros accionistas, trabajamos para promover la diversificación mediante la generación de nuevas fuentes de ingresos, crecimiento y rentabilidad de nuestras empresas, garantizando así, la fidelidad de nuestros clientes y empleados y la entrega de productos y servicios de clase mundial.⁵



Servicios Aeroportuarios Integrados (SAI)

Aliado integral para la prestación de servicios de asistencia en tierra y aeroportuarios para las Aerolíneas de Avianca Holdings y terceros, cubriendo servicios como atención terrestre de aeronaves, despacho, atención a pasajeros y mantenimiento de equipos en tierra.



Cifras relevantes

15	Más de 15 aerolíneas cliente: Avianca, KLM, Delta, Aeroméxico, Aerolíneas Argentinas, Iberia, Interjet, Jetblue, Air Canada, Spirit, American Airlines, entre otros.
7	Presencia en 7 bases a nivel Colombia.
80.000	Se atendieron 80.000 vuelos durante el 2018.
+2.500	empleados
+900	equipos en tierra.



Hechos destacados 2018

- Completamos el primer año de operación como Compañía de Avianca Holdings S.A., cumpliendo el 99,2% de los tiempos de tránsito.
- Ampliamos nuestras líneas de negocio, iniciando servicios de movilización de pasajeros con movilidad reducida.
- Logramos la incorporación de nuevos clientes, representando más de 90 vuelos adicionales al mes.
- Obtuvimos mayor cobertura en Colombia con la apertura de nuevas bases (Pereira y Corozal).



LifeMiles

A través de LifeMiles Ltd. se opera el Programa de Lealtad, incluyendo el programa de viajero frecuente de las Aerolíneas. Esta línea de negocios vende millas tanto a Avianca como a terceros, y opera la red de aliados comerciales en la cual las millas pueden ser acumuladas y/o redimidas por productos y servicios. Esta unidad de negocio es una fuente importante de rentabilidad y de flujo de efectivo para Avianca Holdings, y sus actividades ayudan a fidelizar los clientes de Avianca. Así mismo, LifeMiles trae nuevos clientes a la aerolínea, muchos de los cuales se afilian al programa a través de la coalición de aliados comerciales de LifeMiles, tales como bancos, tiendas de ropa, restaurantes, entre otros. Bajo el programa nuestros clientes ganan millas:

- Viajando a través de Avianca y de nuestros socios aéreos (incluyendo Star Alliance).
- Haciendo compras con sus tarjetas de crédito de marca compartida LifeMiles, o convirtiendo puntos de otros programas en LifeMiles.
- Utilizando servicios de nuestros socios no aéreos (hoteles, alquiler de autos, aliados comerciales y experiencias).
- Bajo promociones de compra de millas (2x1, multiplica tus millas, entre otras).

Las millas ganadas se pueden redimir por vuelos o servicios y productos de los socios. También, nuestros clientes pueden donar sus millas a través del programa Banco de Millas, para apoyar a los niños más vulnerables de América Latina que requieran viajar para recibir asistencia médica especializada, provenientes de las ciudades, destinos y rutas operadas por Avianca. LifeMiles cuenta con socios en diferentes partes del mundo, siendo nuestros mercados principales: Colombia, El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú y Ecuador.



Cifras relevantes

8.9	Socios afiliados al programa: 8,9 millones.
30%	Crecimiento aproximado del 30% de nuestros socios activos en el programa.
180%	Crecimiento de socios activos en coalición: aproximadamente del 180%.
5	Puntos de venta en la coalición: Colombia: +3.500 El Salvador: +370 Costa Rica: +150 Guatemala: +130 Perú: +30
680.000	Tarjetas de marca compartida activas: aproximadamente 680.000.
+500	Aliados comerciales activos.



Hechos destacados 2018

- Tuvimos un crecimiento importante de la coalición en Colombia, impulsado por el éxito de nuestra alianza con Terpel y la adición de nuevos aliados comerciales.
- Ingresamos al mercado de Brasil por medio de una alianza con Livelu, administrador del programa de lealtad de Banco do Brasil y Banco Bradesco.
- Lanzamos una nueva tarjeta de marca compartida con Banco Sudameris de Paraguay.
- Nos aliamos con **Trip+ y Mileslife** para realizar venta directa de millas a miembros en Asia.
- Ampliamos nuestra alianza con **American Express Membership Rewards** a Norteamérica.
- Innovamos en tecnología mejorando la experiencia de nuestros miembros (Club LifeMiles, QualiMiles, transacciones de Coalición sin presentación de tarjeta física, nuevo portal de reservas de vuelos, entre otras innovaciones).

Reconocimientos

- Durante 2018, recibimos el reconocimiento Freddie Award #11, siendo el único programa de viajero frecuente en Latinoamérica en recibir un Freddie Award desde 2012.

5. A finales de diciembre del 2018, Avianca Holdings S.A. vendió la totalidad de su participación en OneLink Getcom, continuando de igual manera con el contrato de prestación de servicios de Contact Center.



Avianca Cargo

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



Éxito, viajes y turismo

Viajes Éxito es una agencia de viajes líder en empaquetamiento en Colombia que ofrece al cliente alternativas para sus viajes de placer o de negocios. Cuenta con una red de 41 puntos de venta a lo largo de toda Colombia: Bogotá, Cali, Medellín y Área Metropolitana, Manizales, Pereira, Pasto, Popayán, Bucaramanga, Cúcuta, Barranquilla, Cartagena, Ibagué, Neiva y Villavicencio.



Cifras relevantes

+305.000 Clientes totales (+55.000 nuevos clientes en 2018).

+360.000 Segmentos aéreos.

+140.000 Noches de hoteles (73% nacionales).



Hechos destacados 2018

- Durante 2018, iniciamos la operación del canal de Viajes de Puntos Colombia (programa de fidelización de Grupo Éxito y Bancolombia).
- Comenzamos operación del canal corporativo por medio de autogestión con el OBT (online booking tool).
- Crecimos 20% en el canal online en comparación con el 2017.



Hechos destacados 2018

- Consolidamos a Miami como un HUB para Avianca Cargo: alcanzamos conectividad con más destinos en el mundo y mayor capacidad para movilizar carga.
- Junto con la firma consultora Miebach Consulting, logramos gestionar mayores volúmenes de carga en las bodegas de la estación de Miami desde y hacia destinos en Latinoamérica, Europa y Asia. Con el aumento de la capacidad, el manejo de carga en tránsito pasó de 1.700 toneladas a 30.000 en el año 2018.
- A través de una aeronave A330-200, ampliamos la red en Europa, operando un vuelo carguero con destino Bruselas para conectar carga hasta Ámsterdam.
- En abril de 2018, iniciamos la operación Shanghai (PVG) - Santiago de Chile (SCL), conectando vía el HUB Miami (MIA) en B747F, dos veces por semana, en cooperación con Taidak Airlogistics (China Eastern), la cual busca incrementar la participación de Avianca Cargo en el mercado asiático, iniciando China como principal origen/destino.



Cifras relevantes⁶

2.278 M ATKs.

1.370 M RTKs.

60,1% Factor de ocupación.

Reconocimientos:

- PAC LOG - Logística Aeroportuaria otorgó un reconocimiento especial por nuestra contribución con la eficiencia logística en la estación de Curitiba, en Brasil.

6. Estos datos no incluyen vuelos domésticos Colombia.



Deprisa

A través de la unidad de negocios Deprisa se prestan soluciones logísticas de recepción, transporte y entrega de documentos, paquetes y mercancías en los ámbitos nacional e internacional, apalancados en las barrigas de los vuelos domésticos de Avianca.

Cifras relevantes

+2	Millones de envíos transportados en sector retail.
+3.500	Clientes corporativos nacionales e internacionales.
+300	Puntos de venta en Colombia.
1.200	Destinos domésticos.
+200	Destinos internacionales por medio de alianza con UPS y Avianca Cargo.
330	Camiones y 236 motos contratados en Colombia.

Reconocimientos:

- Auditoría de seguimiento al cumplimiento del estándar ISO28000 por parte de Bureau Veritas, evaluando así la conformidad en los controles definidos por la Compañía.

Hechos destacados 2018

- Anunciamos la creación de Latin Logistics Colombia, vehículo que nos permitirá mejorar la eficiencia en costos, acceder a nuevos negocios que demanda el mercado y ser un integrador logístico para brindar soluciones integrales.
- Avanzamos en nuestra transformación digital con la implementación del nuevo CRM, facturación electrónica.
- Fortalecimos nuestro portafolio con el producto e-Commerce, con clientes como Mercado Libre y Amazon, a quienes ofrecemos una logística diferenciada en conjunto con Avianca Cargo.

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 Suramérica, Centroamérica y Norte América.

Cifras relevantes

542	Del programa de Auxiliares de vuelo y aeroportuarios se logran desde su inicio 8 cohortes con 542 egresados (séptima y octava promoción). En 2018, se formaron 395 estudiantes con un crecimiento del 14% respecto al año anterior.
38%	Del programa de Técnicos de línea aeronave se logran desde su inicio 3 cohortes con 60 egresados de la segunda y tercera promoción. En 2018, se formaron 157 estudiantes con un crecimiento del 38% respecto al año anterior.
50	Se realizaron 50 cursos de entrenamiento especializado de mercancías peligrosas y carga básica internacional con 584 estudiantes.
31.000	Se atendieron 31.000 vuelos en Mantenimiento en línea, 37 servicios mayores, 4.800 equipos calibrados.
5.788	Se lograron 5.788 horas de simuladores de vuelo de las flotas ATR y A320 y 680 horas de Flight Training Devices.

7. SURPLUS se refiere al excedente de material aeronáutico que, por cambios de tecnología en las aeronaves, renovación de flota o variación en planes de mantenimiento pueden ser ofertados para ser revendidos de acuerdo a valores de mercado presentes.

Hechos destacados 2018

- En el negocio de Reparaciones Mayores prestamos servicios a la aeronave A320 de Jetsmart en MRO de Rionegro y continuamos el servicio de mantenimiento mayor a la aeronave Presidencial B767 de la Fuerza Aérea Colombiana y aeronaves de Avianca Holdings.
- Logramos la depuración y venta de SURPLUS⁷, mediante negociación con aliado estratégico DASI con base en Miami, generando ingresos iniciales para la Compañía por USD \$3M y mejorando el proceso mediante la depuración y venta semestral de los inventarios de materiales clasificados como SURPLUS.



03

Nuestro Vuelo 2020

“Continuamos nuestro Vuelo 2020, buscando ser la aerolínea latinoamericana preferida por los viajeros del mundo”

Misión

Conectamos al mundo con Latinoamérica, buscando dar siempre más.



Visión

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



Nuestro compromiso de dar siempre más constituye la base para alcanzar cada uno de los objetivos que proyectamos en nuestro Norte Estratégico 2020.

Objetivos estratégicos 2020

Talento de clase mundial



Diversificación de fuentes de valor: rentabilidad y sostenibilidad.

Excelencia operacional: seguridad, puntualidad y eficiencia.



Alianzas con socios estratégicos.

Cliente

Experiencia excepcional consistente y personalizada.



Consolidación de una aerolínea panamericana.

Mejor tecnología disponible

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:



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.



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.



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.



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.



Iniciativas estratégicas

Para alcanzar nuestros objetivos estratégicos, en 2018 llevamos a cabo las siguientes iniciativas:

<h3>1 Gente</h3> <ul style="list-style-type: none"> Atraer, desarrollar y comprometer talento de clase mundial. 	<h3>2 Tecnología</h3> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la experiencia del cliente y la productividad de nuestra gente, con la mejor tecnología disponible. 	<h3>3 Procesos internos</h3> <ul style="list-style-type: none"> Elevar la excelencia operacional con seguridad, puntualidad y eficiencia. 	<h3>4 Clientes y mercados</h3> <ul style="list-style-type: none"> Brindar una experiencia excepcional, consistente y personalizada. Consolidación de una aerolínea panamericana. Desarrollar alianzas de largo plazo con nuestros socios estratégicos. 	<h3>5 Financiera</h3> <ul style="list-style-type: none"> Impulsar la diversificación de las fuentes de valor asegurando un negocio rentable y sostenible en el largo plazo.
<p>Plan Embajador Lograr que la alta gerencia y el equipo directivo sean visibles y accesibles a “nuestra gente” en todas las bases en las que opera Avianca Holdings, reforzando los mensajes estratégicos y relevantes sobre la cultura Avianca y al mismo tiempo recogiendo dudas e inquietudes para ser solucionadas oportunamente.</p> <p>Identificación de High Potentials con planes de desarrollo Implementar evaluación de potencial para validar talentos con su respectivo plan de desarrollo.</p> <p>Identificación de Sucesores Externos Definir el proceso de análisis de mercado para identificar sucesores externos.</p>	<p>Digital Transformation Convertir a Avianca en una aerolínea digital líder por medio de iniciativas como el lanzamiento de la nueva página de internet en Europa, Norteamérica y varios países de Sur América y una nueva versión de la aplicación móvil más fácil y amigable al usuario, brindando un nuevo tipo de experiencia digital a los clientes. Así mismo, la Transformación Digital abarca los procesos internos, facilitando nuestro trabajo con herramientas más ágiles y efectivas.</p> <p>CRM Implementar Microsoft Dynamics365 como plataforma de CRM la cual permitirá un mayor acercamiento y conocimiento del cliente a través de todo el customer journey (visión 360°).</p> <p>Success Factors Transformar y digitalizar los procesos de Talento Humano basados en prácticas de clase mundial, administrando procesos integrados que generen valor para la efectiva toma de decisiones y potencie el talento de nuestra gente.</p>	<p>Traslado El Dorado Reubicar y adecuar los espacios en el aeropuerto El Dorado (Nacional) que Avianca ocupaba en el Puente Aéreo.</p> <p>Avianca Cumple Mejorar el indicador On Time Performance (OTP) y Schedule Completion a través de un programa de iniciativas enfocadas especialmente en la operación en Colombia desde 7 frentes de trabajo involucrando a todas las áreas operativas.</p> <p>SIMPLIFY Implementar múltiples componentes (aplicaciones, tecnología, procesos) para maximizar el cumplimiento regulatorio, integración COA (Certificado de Operador Aéreo), flexibilidad y eficiencia operativa.</p>	<p>Brindar una experiencia excepcional, consistente y personalizada</p> <p>Conectividad Ofrecer a los pasajeros un servicio de conectividad/Internet de calidad WiFi-GSM a bordo.</p> <p>Definición de los Customer Journey Identificar y priorizar los dolores del cliente en tres macro momentos: <i>imagine, experience and enjoy and remember</i>, con el fin de brindar una experiencia excepcional.</p> <p>IROPS Minimizar el impacto de las irregularidades en el cliente para mejorar su experiencia brindando un servicio diferenciado y optimizando los recursos disponibles.</p> <p>Retrofit A318 Reequipar y modernizar la flota A318.</p> <p>Salas VIP Modernizar imagen salas VIP en Bogotá doméstico, Cali internacional, Santa Marta y Bucaramanga.</p> <p>Consolidación de una aerolínea panamericana</p> <p>HORIZON Joint Business Agreement con United Airlines y Copa Airlines.</p> <p>Desarrollar alianzas de largo plazo con nuestros socios estratégicos</p> <p>JV Price Travel – AV Tours Mejorar la oferta de paquetes turísticos, tours y hoteles a través de alianza con Price Travel.</p>	<p>Regions Crear una nueva aerolínea propiedad de Avianca que prestará el servicio de transporte aéreo comercial secundario, es decir, en rutas no troncales o regionales.</p> <p>CPI (Cost Performance Improvement) Reducir los costos operacionales de la compañía a través de un programa de ahorros.</p>

Avianca ética e íntegra

“Trabajamos para mantener altos estándares de cumplimiento y, así, asegurar prácticas corporativas ejemplares. Tenemos un compromiso inquebrantable con nuestros clientes, accionistas y colaboradores. Nuestro Programa de Ética y Cumplimiento promueve la integridad en todos nuestros procesos”

“Hernan Rincón”

GRI 102-16; 102-17

Nuestras Normas y documentos de Avianca Holdings son:

- Programa de Ética y Cumplimiento.
- Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios.
- Política Anticorrupción.
- Política del Sistema Integral de Prevención y Control del Riesgo de Lavado de Activos
- Política para la gestión de los conflictos de interés de los administradores de Avianca Holdings S.A. y los directivos de la organización.



La información relacionada con el programa de ética y cumplimiento se encuentra en el siguiente <https://www.avianca.com/co/es/sobre-nosotros/quienes-somos/etica-cumplimiento/>
Fomentamos un entorno abierto, donde las comunicaciones honestas y directas son la expectativa, no la excepción. Por esto, contamos con una Línea 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 o realizar consultas al Comité de Ética. Ver link: <http://aviancaholdings.ethicspoint.com>

Nuestros valores



Vivimos la seguridad

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



Somos uno y disfrutamos lo que hacemos

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



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.



Innovamos con Impacto sostenible

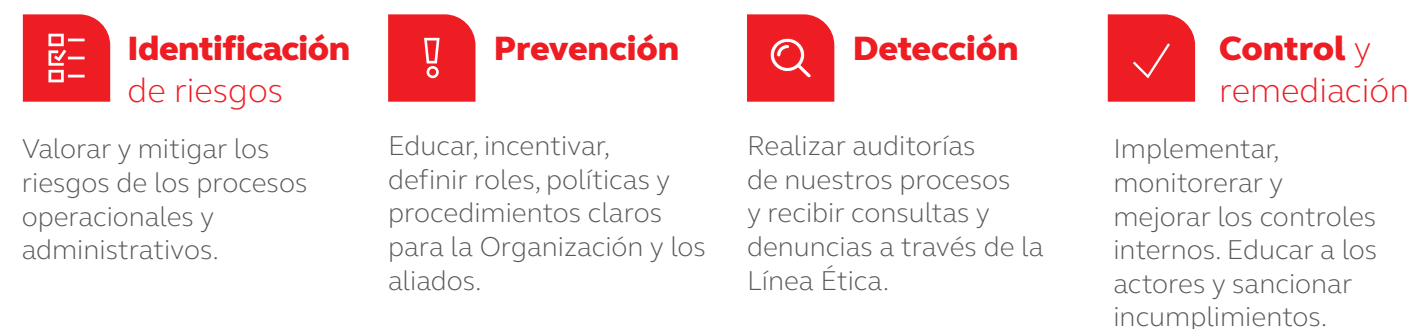
- Con nuestras ideas y acciones conscientes generamos valor para los grupos de interés.
- Experimentamos e implementamos iniciativas para hacer las cosas mejor.

Cultura Ética



Trabajamos por una cultura ética y de cumplimiento organizacional

Conoce las cuatro acciones de nuestro programa con las que buscamos ofrecer integridad y seguridad en nuestra operación.



GRI 102-13 Organizaciones de promoción nacional e internacional



8. Para mayor información, por favor dirijase a <http://aviancaholdings.com/Spanish/gobierno-corporativo/default.aspx>

Destinos y red de rutas

GRI 102-4; 102-6; 102-7 En 2018, continuamos el crecimiento de nuestra red de rutas, mejorando la posición competitiva en mercados estratégicos de la Compañía. Iniciamos operación en 3 nuevas estaciones: Munich - Alemania, Mendoza - Argentina y Corozal - Colombia, cerrando el año con 105 destinos en 27 países de Latinoamérica y Europa.

Carga transportada internamente en Perú: **1.792 toneladas.**

Carga transportada internamente en Colombia: **81.415 toneladas.**

Bogotá, Colombia

Desde este centro de conexión realizamos, en promedio, **3.052** vuelos a la semana a **24** ciudades en Colombia y **21** países, operando directamente a **8** ciudades en Norteamérica, **11** en Suramérica, **12** en México, Centroamérica y el Caribe y **4** destinos en Europa: Madrid, Barcelona, Londres y Munich.

San Salvador, El Salvador

Desde el centro de conexiones en San Salvador operamos más de **646** vuelos semanales en **13** países, ofreciendo operación directa en **11** 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, atendimos un promedio de **580** vuelos semanales a **3** destinos al interior del país Inca y **14** países, llegando a **15** puntos en Suramérica, **6** en México, Centroamérica y El Caribe, **2** en Norteamérica.

Canadá

370	45.425	148	1
-----	--------	-----	---

Reino Unido

365	80.470	3.299	1
-----	--------	-------	---

Portugal

-	-	21	-
---	---	----	---

Alemania

32	7.604	227	1
----	-------	-----	---

España

1.923	413.413	12.799	2
-------	---------	--------	---

Bélgica

-	-	575	-
---	---	-----	---

Caribe

Aruba	657	77.478	9	1
Costa Rica	27.946	559.410	5.822	13
Cuba	965	113.853	164	1
Curazao	430	45.982	-	1
Puerto Rico	353	34.739	90	1
República Dominicana	1.421	209.762	2.177	2
Bahamas	-	-	251	-
Antillas Holandesas	-	-	15	-

Estados Unidos

16.025	1.749.806	115.518	12
--------	-----------	---------	----

México

6.416	470.474	43.933	2
-------	---------	--------	---

Colombia

161.652	18.970.130	180.667	26
---------	------------	---------	----

Ecuador

13.122	1.327.839	33.003	6
--------	-----------	--------	---

Perú

21.267	2.678.665	30.076	5
--------	-----------	--------	---

Otros¹⁰

27	363	-	-
----	-----	---	---

Centroamérica

Honduras	5.602	280.157	700	3
Guatemala	5.546	377.472	5.415	2
Nicaragua	1.844	113.490	613	2
Belice	309	14.218	1	1
Panamá	1.916	182.265	3.387	1
El Salvador	16.521	1.686.086	7.807	1
Islas Caimán	0	0	1	0

Latinoamérica

Chile	1.634	225.930	7.588	1
Argentina	1.448	239.005	6.043	2
Paraguay	479	43.720	2.878	1
Bolivia	1.148	125.543	426	2
Brasil	2.333	343.084	12.490	3
Uruguay	848	86.153	3.739	1

Nuevas rutas directas y frecuencias semanales

Hub	Número de frecuencias
Hub Bogotá	
BOGOTÁ / MUNICH	5
BOGOTÁ / CHICAGO	4
BOGOTÁ / COROZAL	7
BOGOTÁ / SANTA CRUZ DE LA SIERRA	7
Hub San Salvador	
ORLANDO / SAN SALVADOR	4
CARTAGENA / SAN SALVADOR	4
BOSTON / SAN SALVADOR	4
Hub San Salvador	
LIMA / MENDOZA	7
Guatemala	
CIUDAD GUATEMALA / CHICAGO	7
CIUDAD GUATEMALA / NUEVA YORK (JFK)	7
CIUDAD GUATEMALA / ORLANDO	3

Incremento de frecuencias semanales

Hub	Número de frecuencias
Hub Bogotá	
BOGOTÁ / MADRID	(3 / 21)
BOGOTÁ / CURAZAO	(+4 / 11)
BOGOTÁ / BOSTON	(+3 / 7)
BOGOTÁ / VALLEDUPAR	(+6 / 27)
Hub San Salvador	
SAN SALVADOR / SAN FRANCISCO	(+2 / 14)
SAN SALVADOR / WASHINGTON	(+6 / 20)
SAN SALVADOR / DALLAS	(+2 / 7)
SAN SALVADOR / HOUSTON	(+2 / 7)
SAN SALVADOR / CANCÚN	(+2 / 9)
Hub Lima	
LIMA / SANTIAGO DE CHILE	(+7 / 14)
Guatemala	
CIUDAD GUATEMALA / LOS ANGELES	(+7 / 14)

¿Cuáles son las razones de viaje de nuestros clientes?⁹

Segmento	% Participación
Negocios	23,20%
Descanso	35,51%
Otros	25,77%
Visitas a amigos o familiares	15,51%

292.599



Número de vuelos por país de origen

30.502.536



Pasajeros transportados por país de origen

479.882



Cantidad de carga transportada (ton) por país de origen

105



Ciudades

9. Dato con base en pax on board. El propósito es estimado con base en reglas de negocio de la Compañía.

10. Otros corresponde a destinos a los que volamos en alguna operación no regular u operación realizada por aviones cargueros, donde no operamos con aviones de pasajeros.



Nuestras alianzas comerciales



Durante 2018, 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 en código compartido con diversas aerolíneas, y a los acuerdos interlínea, hemos logrado ofrecer a nuestros viajeros la posibilidad de conectarse con sus sueños en los cinco continentes.

Star Alliance en cifras:

Desde 2012, hacemos parte de la alianza que tiene la red de rutas más completa al llegar a:



28

aerolíneas miembro



Operación diaria de

18.800

vuelos



1.317

destinos en 193 países



Flota de más de

4.700

aeronaves



Códigos compartidos

En 2018, a través de nuestras aerolíneas subsidiarias, continuamos ofreciendo servicios operados bajo códigos compartidos con 15 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, Etihad Airways y Air India. Gracias a estos acuerdos de códigos compartidos, podemos ofrecer más de 140 destinos y 215 rutas adicionales que complementan la red operada directamente por Avianca.

Acuerdos interlínea e intermodales

Mantenemos más de 80 convenios interlínea con aerolíneas de los cinco continentes y cinco acuerdos intermodales con las compañías de trenes Renfe en España, Great Western Railway de Gran Bretaña, Deutsche Bahn de Alemania, Öebb de Austria y por otra parte con los 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.

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 tales como Round the World y Corporate Plus. En el primero, 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. El segundo genera beneficios a nuestros clientes corporativos dando acceso a más de 18.800 vuelos diarios operados por las 28 aerolíneas de la alianza cubriendo 1.300 aeropuertos en 193 países.
- Para los viajeros frecuentes en las categorías élite Gold y Diamond se les ofrece 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.

Beneficios para nuestra gente

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



Alianza Estratégica - comercial con United Airlines y Copa Airlines

Después de casi dos años de intensas negociaciones, logramos un acuerdo con United Airlines y Copa Airlines para concretar una alianza estratégica y comercial que traerá un mejor servicio a los pasajeros que viajan entre Estados Unidos y 19 países de América Latina.

Llegamos a este acuerdo con United Airlines y Copa Airlines en coherencia con una tendencia global de acuerdos de cooperación en la industria aérea

internacional y orientados a entregar beneficios importantes a los viajeros, las comunidades y al mercado.

Este acuerdo tendrá cobertura en Estados Unidos y en los siguientes países latinoamericanos: Argentina, Belice, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guyana, Guyana Francesa, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay y Venezuela.



Más opciones y mejor servicio para nuestros pasajeros

Entre los principales beneficios que les ofreceremos junto a United Airlines y Copa Airlines a nuestros viajeros se encuentran:

- Posibilidad de acceder a más de 12 mil opciones de conexiones entre Estados Unidos y América Latina.
- Nuevos vuelos directos.
- Frecuencias adicionales en los trayectos ya operados.
- Reducción en la duración de los viajes al tener tiempos de conexión más precisos.

Todo esto gracias a la coordinación de itinerarios y a la integración en la red de rutas de las tres aerolíneas para el beneficio de nuestros clientes.

Además de los beneficios en oportunidades de conexión, también brindaremos beneficios en servicio al cliente como la estandarización de los programas de viajero frecuente, control de equipaje unificado y mejoras en las instalaciones aeroportuarias conjuntas.



Beneficios a las comunidades involucradas

Buscamos incrementar la demanda de pasajeros en las principales ciudades de Estados Unidos y América Latina como Centros (HUBs) de conexión, contempladas en el acuerdo, impulsando de esta manera el turismo y la inversión en metrópolis como Bogotá, Lima, San Salvador, Ciudad de Panamá, Houston, Los Ángeles y Nueva York.



Mayor competencia en pro del mercado

Se ha demostrado que los acuerdos de este tipo en todo el mundo benefician a los consumidores y mejoran la competencia. El mercado latinoamericano ha crecido de manera importante e incluye diversas opciones de aerolíneas que ofrecen servicios a múltiples precios; sin embargo, este mercado carece de una red de rutas integrada compuesta por aerolíneas competitivas que generen valor y mejoren la experiencia de viaje de los clientes. Con este acuerdo logramos la evolución necesaria en este mercado para beneficiar aún más a nuestros viajeros.



Proceso para aprobación regulatoria

Para lograr la coordinación requerida y así poder brindar estos beneficios a los consumidores, las comunidades y el mercado, hemos iniciado, junto con United Airlines y Copa Airlines, el proceso de aprobación regulatoria del acuerdo que incluye una subvención complementaria de inmunidad antimonopolio (ATI) ante el Departamento de Transporte de los Estados Unidos (DOT), así como otras aprobaciones a las autoridades regulatorias en 19 países latinoamericanos.

El Acuerdo será implementado tan pronto recibamos las aprobaciones gubernamentales necesarias. De igual forma, las tres compañías combinaremos nuestros esfuerzos para buscar un propósito netamente comercial sin fusionar nuestras operaciones; pues cada aerolínea se mantendrá como una compañía independiente.

Esta alianza nos permitirá fortalecer nuestra posición como una aerolínea de primer nivel en la industria aérea de América; pues con United Airlines y Copa Airlines ampliaremos nuestro alcance de servicio en el continente para ofrecer una mejor conectividad a nuestros clientes.



Valores de nuestra marca

- Disfrute
- Esfuerzo - Pasión
- Conquista
- Flexibilidad/Agilidad
- Facilidad
- Personalización
- Resiliencia
- Global
- Transparencia
- Conectar
- Innovación
- Conciencia/Sostenibilidad

Durante 2018, nos esforzamos aún más por conquistar el corazón de nuestros viajeros, comprometiéndonos cada día para que nuestros clientes vivan una experiencia excepcional con nosotros. Esta fue la inspiración de nuestro nuevo norte de marca, que nos permite expresar a nuestros grupos de interés que hacemos **Todo** para **enamorarte**.

En 2018, implementamos una plataforma de comunicación en 14 países y en todos los puntos de contacto, logrando así, la consistencia de la voz de la marca. Además, buscamos centralizar el modelo de inversión hacia mercados fuera de Colombia, llegando a enamorar a más personas alrededor del mundo.

Este año alineamos nuestra estrategia de marca con la estrategia de sostenibilidad de Avianca, “Avianca Ciudadana”, a través de los mecanismos de trabajo conjunto y las campañas que hemos desarrollado a propósito de los programas de Ciudadanía Corporativa de Avianca. Iniciamos el proceso de implementación de la herramienta “Huella de Publicidad Responsable” desarrollada por la Asociación Nacional de Anunciantes de Colombia (ANDA) que integra indicadores y mejores prácticas para contribuir al desarrollo sostenible por medio de una publicidad basada en los más altos estándares en prácticas de mercadeo sostenible.

Durante 2018, realizamos dos mediciones del tracking de marca, con el fin de identificar como nos perciben nuestros clientes; estos fueron nuestros resultados:



Tracking de marca y publicidad

El tracking de marca es un estudio que se realiza dos veces al año para tener una visión general estratégica de la posición competitiva de la marca Avianca en 12 mercados. Cada medición tiene una muestra de 3.300 encuestas. Se realiza en línea a personas

que han volado al menos una vez en los últimos 12 meses (doméstico o internacional). En este estudio se obtienen las siguientes métricas de KPIs TSA¹¹ y VFM.¹² Los resultados del año mostraron incrementos significativos vs el año anterior.

Resultados Globales Avianca 2018

KPIs

Avianca 

TSA

VFM



FY 18

54,9

45,7

Variación frente al 2017

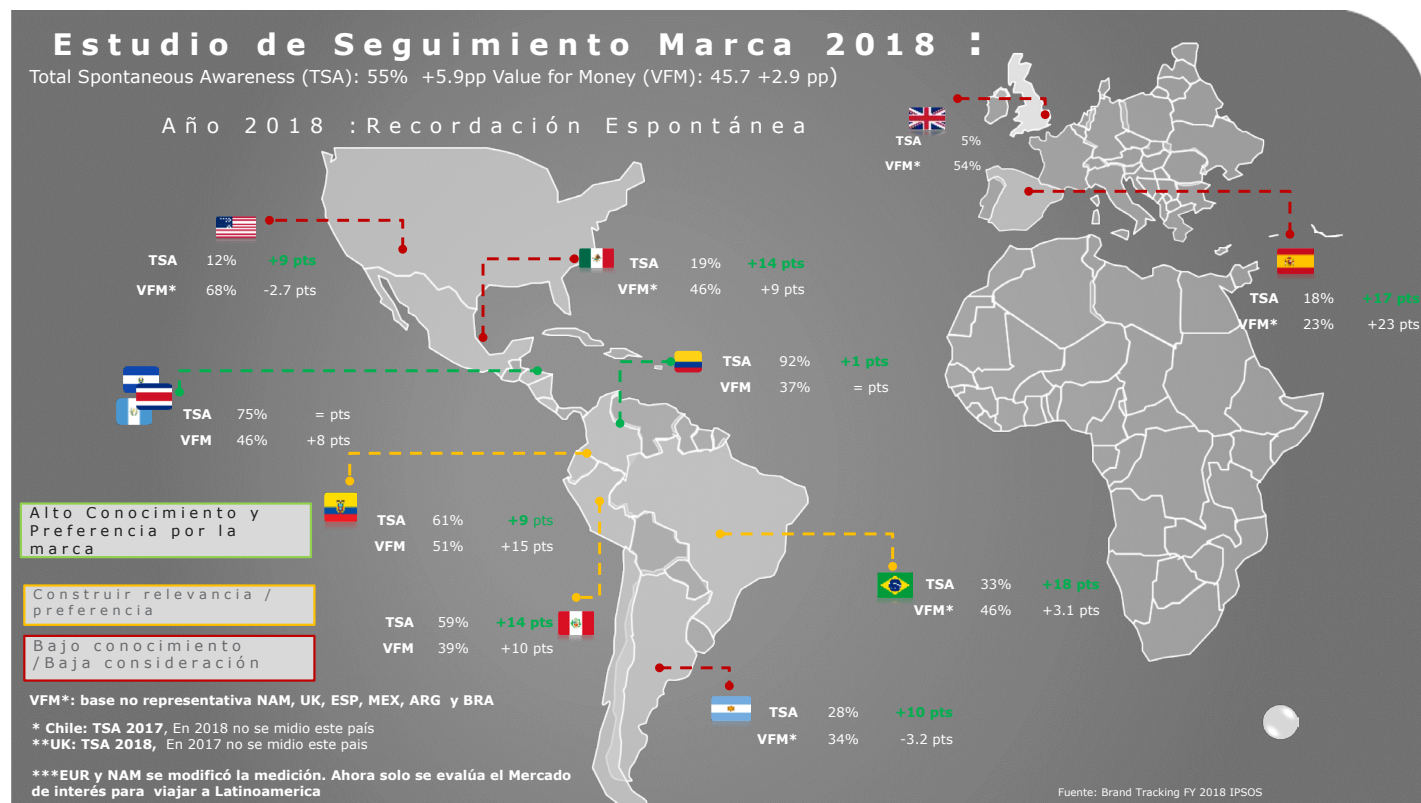
+5,9

+2,9

Avianca  **todo para enamorarte**

11. TSA: Total Spontaneous Awareness: habilidad del cliente de recordar y mencionar correctamente el nombre de una marca cuando se le pregunte sobre una categoría de producto específica.

12. VFM: Value For Money: Es la relación entre lo que la empresa da al cliente (valor) y lo que el cliente da a la empresa proveedora (dinero).



Reconocimientos

 GLOBAL SOUTH AMERICA'S LEADING AIRLINE BRAND	 COLOMBIA CATEGORÍA: ACTIVACIONES Y SERVICIOS CAMPAÑA: GRACIAS PREMIO: ORO	 LATINOAMÉRICA CATEGORÍA: REPUTACIÓN CORPORATIVA CAMPAÑA: #YoNoParo PREMIO: ORO
	COLOMBIA CATEGORÍA: TRANSPORTE, VIAJES Y TURISMO CAMPAÑA: GRACIAS PREMIO: ORO	LATINOAMÉRICA CATEGORÍA: TRANSPORTE, VIAJES Y TURISMO CAMPAÑA: GRACIAS PREMIO: ORO

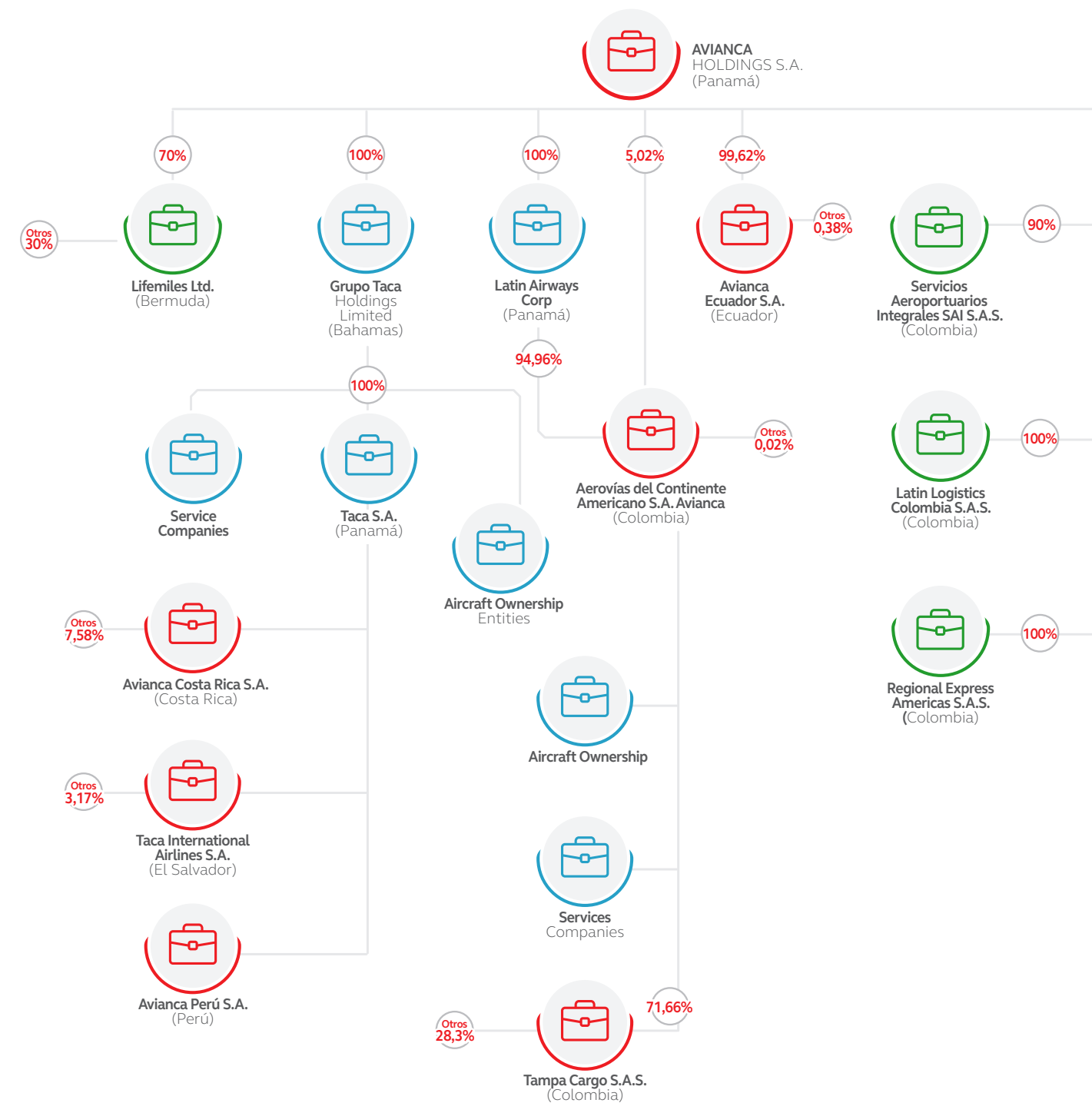
Hechos destacados 2018

- Lanzamos la plataforma de comunicación transversal (interna y externa) que transmita la experiencia full service en todos los puntos de contacto.
- Realizamos una charla tipo TED con el experto Martin Reiznik sobre cómo enamorar a nuestros clientes.
- Descentralizamos el modelo de inversión hacia mercados fuera de Colombia como Europa y Norte América.
- Logramos mayor eficiencia en campañas de alto impacto y lanzamiento de nuevas rutas.

Retos 2019

- Realizar una comunicación segmentada Brandformance (contenido de atributos y destinos) apalancado en influenciadores.
- Crear una Experiencia de Marca cuidando todo el journey de los viajeros.

Estructura de la Holding



- Aerolínea
- Vehículo de inversión
- Compañía de servicios

Gremios y Asociaciones

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:

GRI 102-13 Asociaciones con mayor valor de contribución en 2018

	Nombre asociación	Valor de la contribución en USD
1	Star Alliance	1.100.000
2	Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA)	282.482
3	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)	61.092
4	Asociación de Empresas Transporte Aéreo Internacional (AETAI)	37.041
5	Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo (ALTA)	25.000



AUDIENCIA



Aeronáutico Empresarial

ARGENTINA

- Cámara de Compañías Aéreas en Argentina (JURCA)
- Helicentro

ARUBA

- Cámara de Comercio ARUBA

BOLIVIA

- Asociación de Líneas Aéreas (ALA Bolivia)
- Cámara de Comercio Americana (AMCHAM)
- Skal Club La Paz

BRASIL

- IATA BR
- Junta dos Representantes das Companhias Aéreas Internacionais do Brasil (JURCAIB)
- CSC - Country Steering Committee - Star Alliance
- Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)

COLOMBIA

- Asociación de Líneas Aéreas Internacionales en Colombia (ALAIICO)
- IATA Fuel Quality Pool (IFQP)
- ANATO
- Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria)
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)

BURÓ DE BOGOTÁ

- Buró de Cartagena
- Buró de Medellín
- Buró de Pereira
- Comité Descubra Brasil
- Corporación de Turismo de Santander
- FENALCO - Federación Nacional de Comerciantes
- Fontur
- Procolombia
- Visit USA

COSTA RICA

- Asociación de Líneas Aéreas (ALA)

CURACAO

- Curacao Tourism Board
- Curacao Cámara de Comercio e Industria

ECUADOR

- Asociación de representantes de aerolíneas internacionales en el Ecuador (ARLAE)
- Cámara de Comercio Colombo Ecuatoriana (CAMECOL)

EL SALVADOR

- Asociación de Líneas Aéreas de El Salvador (ASLA)

CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR)

GUATEMALA

- Asociación Guatemalteca de Líneas Aéreas de Guatemala (AGLA)
- Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEX)

HONDURAS

- Asociación Hondureña de Líneas Aéreas (AHLA)

MÉXICO

- Cámara Nacional de Aerotransporte (CANAERO)
- Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI)

NICARAGUA

- Asociación de Líneas Aéreas (ALA)
- Cámara Nacional de Turismo de Nicaragua (CANATUR)
- Cámara de Comercio y Servicios de Nicaragua

PANAMÁ

- Asociación de Líneas Aéreas en Panamá (ALAP)
- Cámara de Comercio de Panamá

PARAGUAY

- VISIT USA

URUGUAY

- Cámara Aeronáutica UY

04

Nuestro análisis de materialidad

Proceso

GRI 102-46 Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema

En 2018, realizamos nuestro análisis de materialidad de prácticas de gestión sostenible con el propósito de comunicar a nuestros grupos de interés los temas relevantes de nuestra visión de negocio, orientada a generar valor económico, social y ambiental. Encuestamos a representantes de nuestros principales grupos de interés sobre los temas que consideran de mayor relevancia y analizamos los temas de mayor impacto para la Compañía. Luego de conocer los resultados se priorizaron los temas materiales, es decir, aquellos que se destacaron como relevantes para los grupos de interés y este insumo fue base para la construcción del presente informe.

Identificación de temas materiales

Consultamos fuentes externas e internas para actualizar el universo de temas a ser analizados durante las encuestas virtuales a nuestros grupos de interés y directivos. Revisamos diferentes fuentes de información que nos permitieron identificar los temas relevantes en términos de sostenibilidad, relacionados con nuestro sector.

Dichos documentos se enlistan a continuación:

Externo:

- RobecoSAM (2018). Sustainability Yearbook 2018. Industry profile: Airlines.
- Sustainability Accounting Standards Board -SASB Materility Map (2018).
- International Trade Centre (ITC). Sustainability Map. Estándares voluntarios.

Interno

- Análisis de materialidad de los Informes de Gestión de Avianca Holdings y Aerovías del Continente Americano 2017.
- Corporate Sustainability Assessment Results - Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

Priorización de los temas materiales

Como resultado de la actualización del universo de temas, se identificaron 26, los cuales fueron priorizados por nuestros grupos de interés a través de:

- Encuestas a 46 representantes de nuestros grupos de interés externos (clientes, proveedores, gremios y ONGs) y 163 directivos y personal administrativo de Avianca.
- El análisis de los impactos ambientales, económicos y sociales de Avianca Holdings.

Como resultado de esta priorización, se identificaron 9 aspectos materiales.

Validación

Validamos los 9 asuntos materiales priorizados en el proceso fueron validados con la Vicepresidencia de Relaciones estratégicas y Experiencia del Cliente y la Dirección de Ciudadanía Corporativa.

Matriz de materialidad

GRI 102-47



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

- **Desarrollo económico**
Capítulo: Una propuesta de valor para nuestros grupos de interés
- **Satisfacción y relación con clientes**
Capítulo: Hacemos Todo para Enamorarte.
- **Cumplimiento de leyes y regulaciones**
Capítulo: Seguridad, gestión de riesgos, ética y cumplimiento: nuestra cultura organizacional
- **Prevenición de corrupción y soborno**
Capítulo: Seguridad, gestión de riesgos, ética y cumplimiento: nuestra cultura organizacional
- **Atracción y retención del talento humano**
Capítulo: Con el mejor talento volamos hacia nuestro Vuelo 2020
- **Capacitación y desarrollo de empleados**
Capítulo: Con el mejor talento volamos hacia nuestro Vuelo 2020
- **Seguridad y protección en tierra y aire**
Capítulo: Seguridad, gestión de riesgos, ética y cumplimiento: nuestra cultura organizacional
- **Gestión de riesgos y crisis**
Capítulo: Seguridad, gestión de riesgos, ética y cumplimiento: nuestra cultura organizacional
- **Gestión responsable de la cadena de suministro**
Capítulo: Cadena de Suministro: nuestros aliados estratégicos en administración, abastecimiento y logística

Relacionamiento con nuestros grupos de interés

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

En Avianca entendemos que relacionarnos estratégicamente con cada uno de los grupos de interés que hacen parte de nuestra cadena de valor es fundamental para la gestión sostenible de la Compañía. La construcción de relaciones de mutua colaboración que generen valor económico, social y ambiental a largo plazo, se logra alineando las expectativas de nuestros grupos de interés con nuestros objetivos, valores y norte estratégico.

Nuestros clientes, 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.



En Avianca buscamos ser un agente de transformación positiva para los países donde operamos, liderando propuestas de valor que aporten al desarrollo económico, social y ambiental.

Contamos con la Vicepresidencia Sénior de Relaciones Estratégicas y Experiencia del Cliente, 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.

Durante el 2018 se generó un plan de reputación por cada una de las audiencias que administra la Vicepresidencia de Relaciones Estratégicas y Experiencia del Cliente. Para cada una de las audiencias se diseñó un plan específico para cumplir con sus expectativas frente a la Compañía y mejorar los índices reputacionales. Durante 2019 mediremos la eficacia de ese plan.

Nuestras audiencias

Estas son las premisas con las que trabajamos con cada uno de nuestros grupos de interés:

<p>SINDICATOS</p> <p>Avianca garantiza el Derecho de libre asociación y el Diálogo Social.</p>	<p>TERCER SECTOR</p> <p>Avianca es un aliado en la agenda de Desarrollo Humano sostenible. Es un Ciudadano corporativo.</p>	<p>TOP CEOs</p> <p>Avianca es ejemplo de transformación digital y cultural. A través de ello, ha logrado la excelencia en el servicio al cliente.</p>	<p>GREMIOS</p> <p>Avianca transforma la industria aérea, aportando ideas con los más altos estándares, para ofrecer un transporte más seguro, buscando soluciones mediante la eficiencia en costos y operación.</p>	<p>INFLUENCIADORES</p> <p>Avianca en Redes Sociales si sabe quien soy yo.</p>
<p>REGIONES</p> <p>Avianca es una empresa digital que vuela aviones para conectar a Latinoamérica con el mundo.</p>	<p>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</p> <p>Avianca es una empresa que entrega información de manera oportuna y transparente; que aporta conocimiento de la industria aérea. Es la principal fuente de información en el sector.</p>	<p>GOBIERNO</p> <p>Avianca es un aliado del Gobierno Nacional para proyectar a Colombia como un polo de desarrollo del sector en conectividad, servicios e inversión.</p>	<p>EMPLEADOS</p> <p>Avianca es un gran empleador, es la mejor empresa en la que quiero trabajar.</p>	<p>INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS</p> <p>Avianca Holdings es un grupo de compañías sólidas y sostenibles, con fortaleza financiera y un claro gobierno corporativo. Entrega resultados de manera oportuna y contundente.</p>

Nuestros canales de relacionamiento

Grupo de interés	Subgrupo	Mecanismos de relacionamiento (Canales de comunicación)	Temas relevantes
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Clientes High value. Cliente básico. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta NPS (Net Promoter Score) (trimestral). Encuesta ISC (Índice de Satisfacción del Cliente) (mensual). Sitio Web (permanente). Redes sociales (permanente). Call center (permanente). Puntos de venta y aeropuertos (permanente). App Avianca (permanente). 	<ul style="list-style-type: none"> Estado de vuelos. Modificaciones al itinerario. Prestación de servicios adicionales. Venta de tiquetes. Gestión de quejas (Irregularidades, equipajes, etc).
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> Inversores institucionales. Accionistas de referencia. Accionistas minoritarios. Obligacionistas/ Bonistas. Titulares de preferentes. Analistas de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> 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). 	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad de sus inversiones. Mantenimiento de altos estándares de gobierno corporativo (transparencia). Resultados financieros trimestrales. Resultados operacionales mensuales. Alianzas estratégicas.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> Directos. Estudiantes en práctica. Terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> Intranet, carteleras digitales (pantallas). Correo electrónico (permanente). Línea ética (permanente). Grupos de WhatsApp y páginas en Facebook para áreas operativas. Grupos primarios y briefings (personal operativo). One to One con líderes. Red social corporativa Yammer (interna). App revista corporativa- Somos Uno. Aplicación para Tripulantes de Cabina y Pilotos- My Crew. Encuentros Directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades de crecimiento y desarrollo. Actividades de bienestar. Cambios organizacionales y de estructura. Transformación hacia una cultura digital. Agenda de Ciudadanía Corporativa. Alineación a objetivos corporativos.
Reguladores	<ul style="list-style-type: none"> Organismos reguladores internacionales. Reguladores sectoriales. Administración nacional y/o supranacional. Administración local. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe Anual. Página web Avianca (permanente). Reportes periódicos. Página Superintendencia Financiera. Requerimientos, oficios, resoluciones, actos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Resoluciones y Actos Administrativos. Cumplimiento de la norma. Solicitud de información periódica operacional, económica, financiera, fiscal y de sostenibilidad.
Tercer sector	<ul style="list-style-type: none"> ONGs Aliadas. Organizaciones internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejercicios de relacionamiento con ONGs. Correo electrónico de la Dirección de Ciudadanía Corporativa (permanente). Comité Social (mensual). Informe Anual. 	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamiento estratégico. Programas sociales de Avianca. Estrategia de Ciudadanía Corporativa.

Nuestros canales de relacionamiento

Grupo de interés	Subgrupo	Mecanismos de relacionamiento (Canales de comunicación)	Temas relevantes
Comunidades	<ul style="list-style-type: none"> Comunidades área de influencia aeropuertos principales. Comunidades beneficiarias de los programas. 	<ul style="list-style-type: none"> Jornadas de diálogo. Correo electrónico de la Dirección de Ciudadanía Corporativa (permanente). 	<ul style="list-style-type: none"> Programas sociales de Avianca. Estrategia de Ciudadanía Corporativa.
Proveedores y contratistas	<ul style="list-style-type: none"> Combustible. Componentes aeronáuticos. Experiencia al cliente. Administrativo. Tecnología de la información. Servicios aeroportuarios. Renta de aeronaves. 	<ul style="list-style-type: none"> Página web Avianca (canal permanente). Correo electrónico: registro.proveedores@avianca.com Línea ética: http://aviancaholdings.ethicspoint.com 	<ul style="list-style-type: none"> Soporte para inscripción de proveedores. Autoregistro de nuevos proveedores. Canal de comunicación habilitado para que los proveedores informen cualquier actividad no ética, corrupta o sospechosa.
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Directores de medios. Editores. Periodistas. Columnistas. 	<ul style="list-style-type: none"> Centro de noticias. Correo directo a clientes y medios de comunicación. Avianca en revista. Redes Sociales. Avianca te informa: boletín para agencias de viajes. Boletines comerciales a cliente corporativo. Página web Avianca. Portal web de inversionistas. Página de programa de Lealtad. 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de la aerolínea. Productos ofrecidos. Estrategia de Ciudadanía Corporativa. Desempeño operacional/ financiero. Innovación y tecnología.

Nuestras alianzas estratégicas:

Durante 2018 creamos un marco y estructura de gobierno para la implementación de alianzas estratégicas con el propósito de desarrollar relaciones de largo plazo y mutuo beneficio con proveedores estratégicos:



Características de un aliado estratégico



RELACIÓN GANA-GANA



RELACIONES TRANSPARENTES



CRECIMIENTO CONJUNTO



COSTO DE OPORTUNIDAD



COMPROMISOS CONJUNTOS



SERVICIO AL CLIENTE



INNOVAR Y TRANSFORMAR



PERMEAR LA CULTURA DE ALIANZAS A TODA LA ORGANIZACIÓN

Se formalizaron alianzas estratégicas con: Microsoft, SAP, Accenture y Telefónica.

Nuestra gestión de la comunicación corporativa

La comunicación de Avianca Holdings con sus grupos de interés es:



Principios de comunicación

Nuestra labor es entregar información de manera oportuna y clara para que la opinión pública pueda construir un concepto calificado sobre el entorno de nuestro negocio, así como compartir conocimiento sobre los sectores de la economía que hacen parte de la Holding, en especial del aeronáutico.

En ese sentido, nuestra filosofía de comunicación es de diálogo e involucramiento con nuestras audiencias de interés, por consiguiente, siempre la información es de doble vía, oyendo al público, generando respuestas y

retroalimentando nuestro contenido con sus inquietudes. A su vez, tenemos la responsabilidad de transmitir de manera clara y entendible los derechos y deberes de los usuarios para que puedan ejercerlos a plenitud.

Consideramos a los medios de comunicación, en todos sus formatos, como el canal profesional y formal más adecuado para trasladar información a la opinión pública. La relación con estos está basada 100% en la generación de contenidos proactivos y la existencia de noticia.

Canales de comunicación



Contamos con canales propios de divulgación:

- Centro de noticias.
- Correo directo a clientes y medios de comunicación.
- Avianca en revista.
- Redes Sociales.
- Avianca te informa: boletín para agencias de viajes.
- Boletines comerciales a cliente corporativo.
- Página web Avianca.
- Portal web de inversionistas.
- Página de programa de Lealtad.

Hechos destacados 2018

- Relacionamiento con más de 240 medios de comunicación en América Latina y Europa.
- Total de noticias publicadas sobre Avianca en América y Europa: 48.151.
- Del total de noticias publicadas, más del 90% fueron entre positivas y neutras.
- Focos del contenido: derechos y deberes del pasajero; novedades en producto y servicio; innovaciones en la experiencia.
- Comunicación exitosa por cambio de horarios en Temporada Winter dirigida a 7 audiencias externas y 10 internas. Más de 80 publicaciones en medios masivos cubriendo ocho países de América.
- Proyecto con las regiones de Colombia: plan estratégico para dar marcha a la operación de la nueva aerolínea regional. Estrategia dirigida a stakeholders regionales con totalidad de publicaciones positivas en medios de comunicación.

- Irregularidades Operacionales: Implementación de mejoras comunicacionales, logrando un crecimiento de 10 puntos en el indicador de NPS en cuanto a claridad, amabilidad y oportunidad de la información. Aumento de contactabilidad proactiva a pasajeros.
- Anuncio efectivo en coordinación con United y Copa Airlines sobre alianza comercial con más de 200 publicaciones en medios de comunicación de 15 países.
- Divulgación de expansión de la red de rutas con nuevos vuelos en países como Alemania, Colombia, Guatemala y Estados Unidos. Relacionamiento y construcción de agenda con medios europeos, con especial énfasis en prensa alemana.
- Traslado de operaciones del Terminal Puente Aéreo al Aeropuerto El Dorado con éxito. Contactabilidad total de los viajeros, logrando su traslado efectivo.
- Comunicación efectiva de recuperación total de la operación en Colombia luego del cese ilegal de actividades de Acdac. Al cierre del último trimestre no se reflejaron noticias negativas.
- Alcance en siete países de América con publicaciones de free press del primer lustro de Avianca en la Bolsa de Valores de Nueva York.

Nuestros retos 2019

- Comunicar de manera clara y precisa el plan de transformación organizacional que preparará a Avianca para los próximos 100 años.
- Crear un canal de comunicación con los medios de comunicación que permita mayor interactividad con los medios.
- Profundizar el contenido y comunicación a mercados en Estados Unidos y Europa.
- Afianzar y profundizar la generación de información relacionada con eventos o contingencias operacionales, y en lo relacionado con manejo de equipaje y reembolsos.

Nuestros canales internos

En 2018, registramos una importante presencia en nuestros canales de comunicación internos, por medio de la divulgación de campañas estratégicas, campañas por demanda, producciones gráficas y producciones editoriales:

Comunicaciones internas



Reconocimientos

Observatorio de Identidad Corporativa-Atrevia.
Campaña: Mi Corazón es Rojo, Rojo Avianca.
Categoría: Mejor Práctica de Comunicación interna en Latinoamérica.

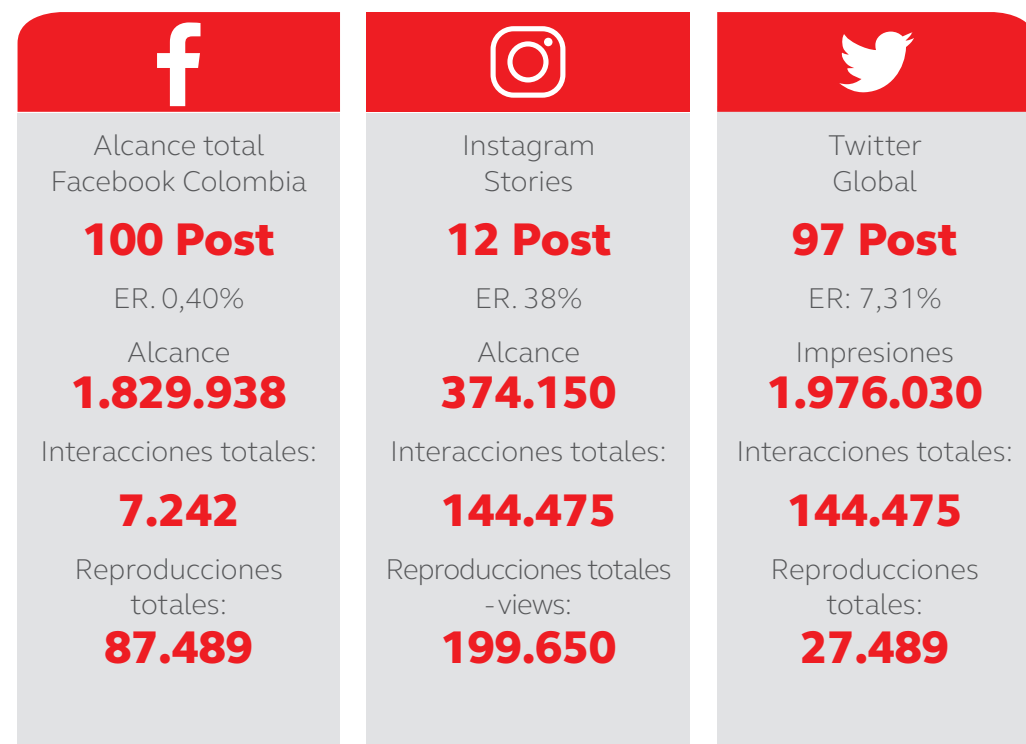
Enamorándote a través de nuestras redes

En 2018, 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. Estos actores estuvieron conectados con nuestros contenidos, reflejado en un alcance significativo en los principales hitos informativos y de servicio de la Compañía.

Buscando aumentar nuestra visibilidad para que podamos facilitar la comunicación con nuestros grupos de interés y reflejar las iniciativas en las que ellos nos inspiran, a lo largo del año difundimos diferentes campañas en nuestras redes sociales:

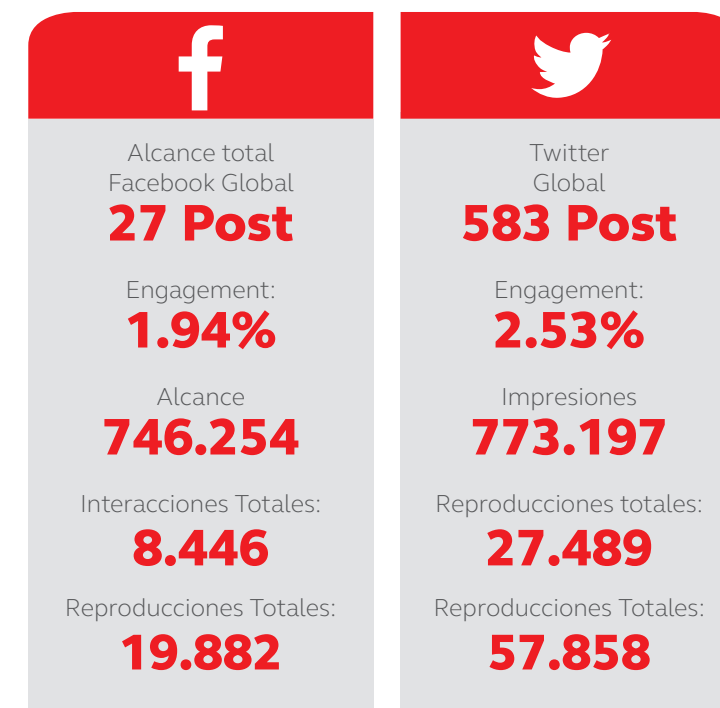
#RunTour

Durante la campaña se publicaron: 202 publicaciones, 51 en Avianca Colombia, 97 en Twitter, 2 en YouTube y 52 historias en Instagram dando a conocer el contenido de la campaña.



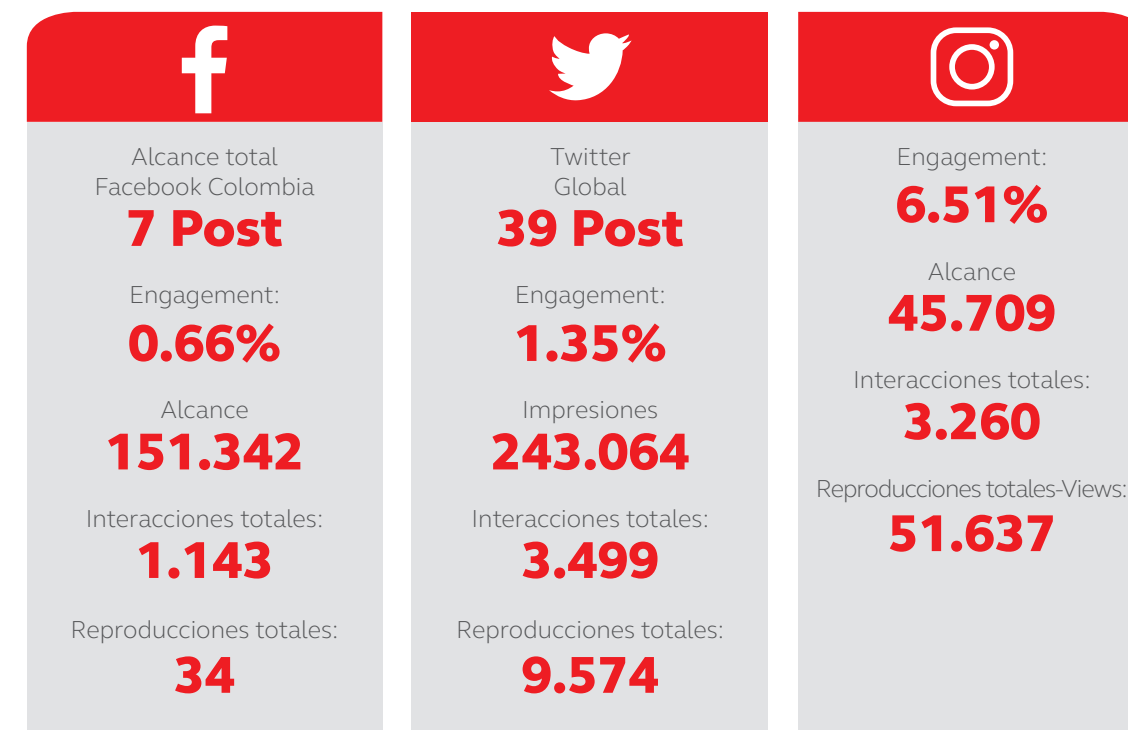
#TodoParaEnamorarte

Entre abril y mayo promovimos el lanzamiento de nuestra frase insignia, Todo Para Enamorarte. Buscamos compartir el contenido que hemos desarrollado para brindar una experiencia excepcional a nuestros clientes.



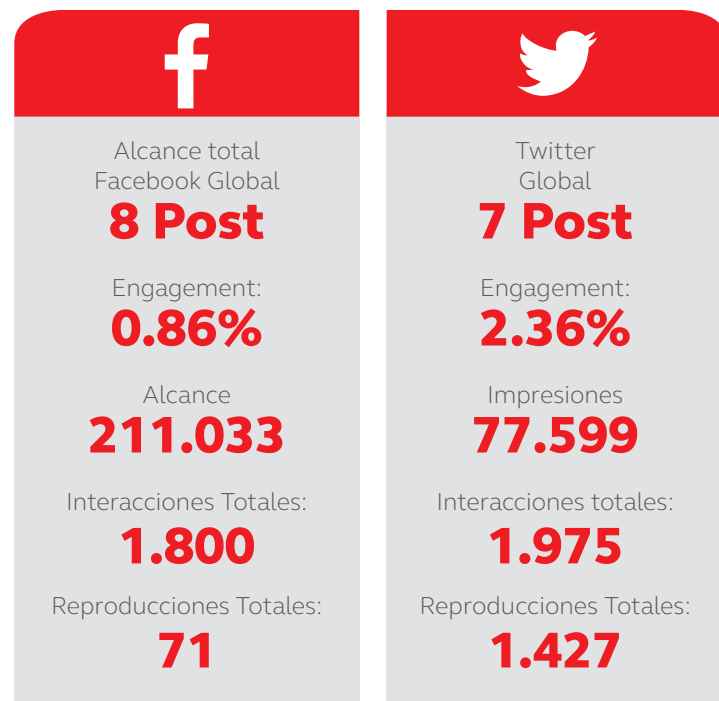
Lanzamiento Salas VIP

Entre mayo y junio, compartimos el lanzamiento de las Salas VIP en las ciudades de Cali y Bogotá, Colombia.



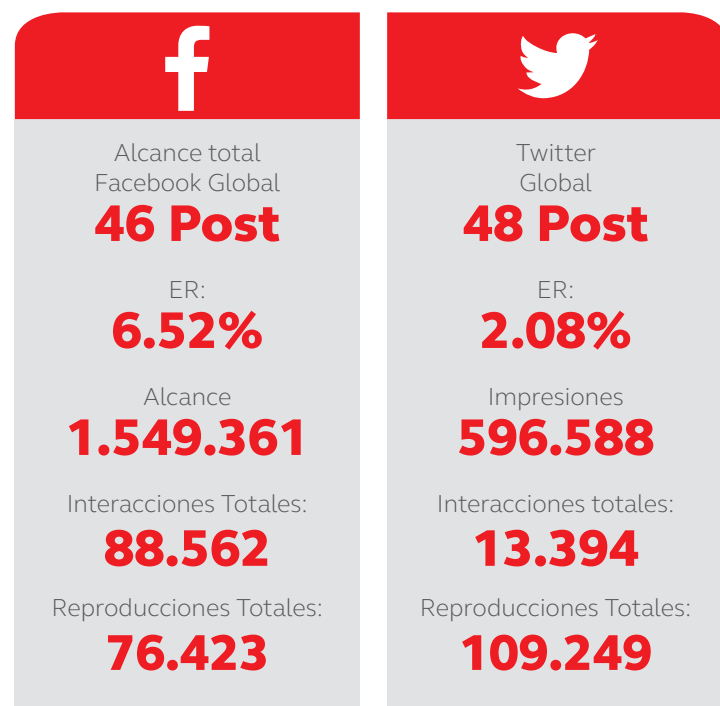
#BajoUnaMismaCasa

Durante la campaña #BajoUnaMismaCasa publicada entre abril y mayo, compartimos el traslado de Avianca del Puente Aéreo al Aeropuerto Internacional el Dorado en Bogotá, buscando mayor comodidad de nuestros viajeros.



#FamiliadeAcero

Entre septiembre y noviembre impulsamos la campaña #FamiliadeAcero con el fin de comunicar las nuevas adquisiciones y modificaciones de nuestra flota de Aeronaves.

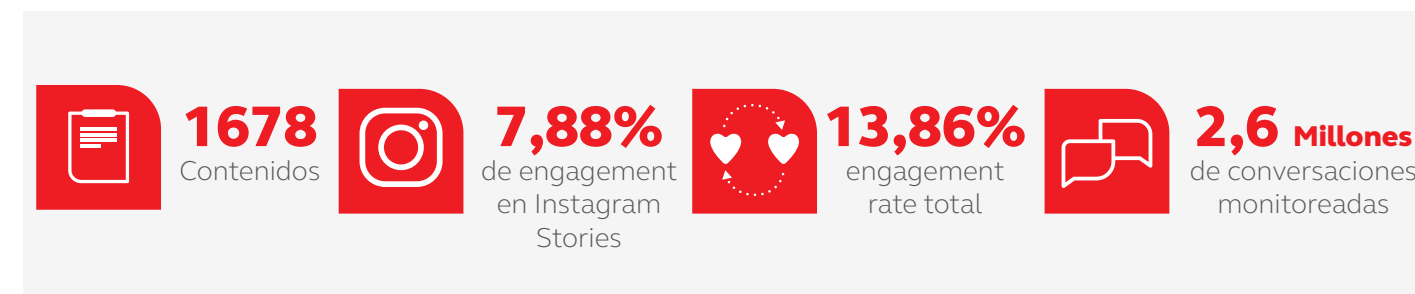


#CorazonesQueLoDanTodo

A través de #CorazonesQueLoDanTodo acompañamos la magia del fútbol, en el mundial Rusia 2018.

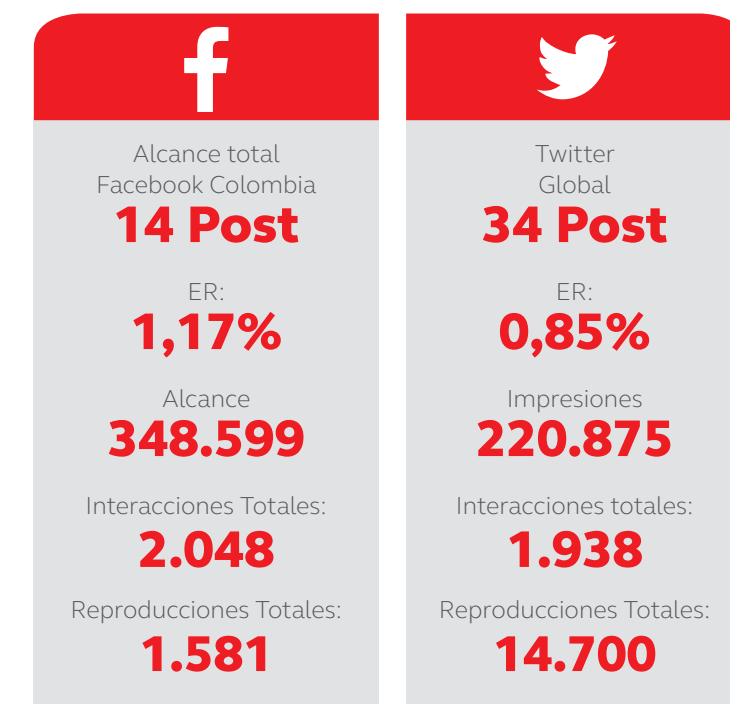
Creamos el Avianca Fútbol Room para vivir el mundial de otra manera, contando minuto a minuto la pasión por las selecciones patrocinadas: Colombia y Costa Rica.

Resultados



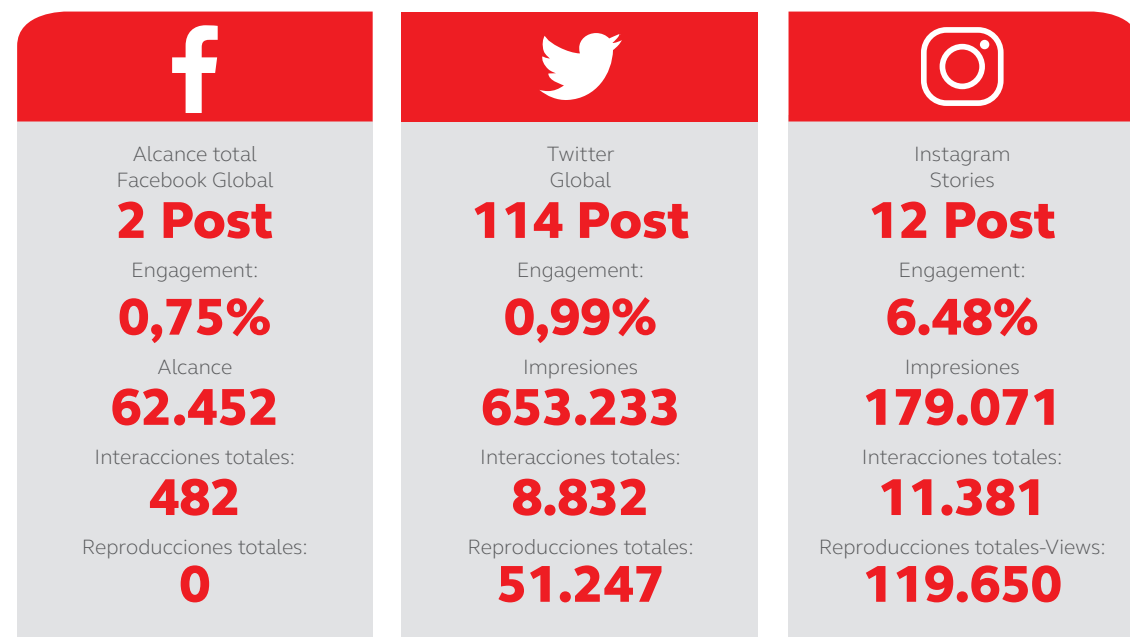
NOTAM

Entre octubre y diciembre, impulsamos #AprendeVolando y #AtentoViajeros para comunicar los cierres de las pistas del aeropuerto de Armenia y Medellín que se encontraban en reparación.



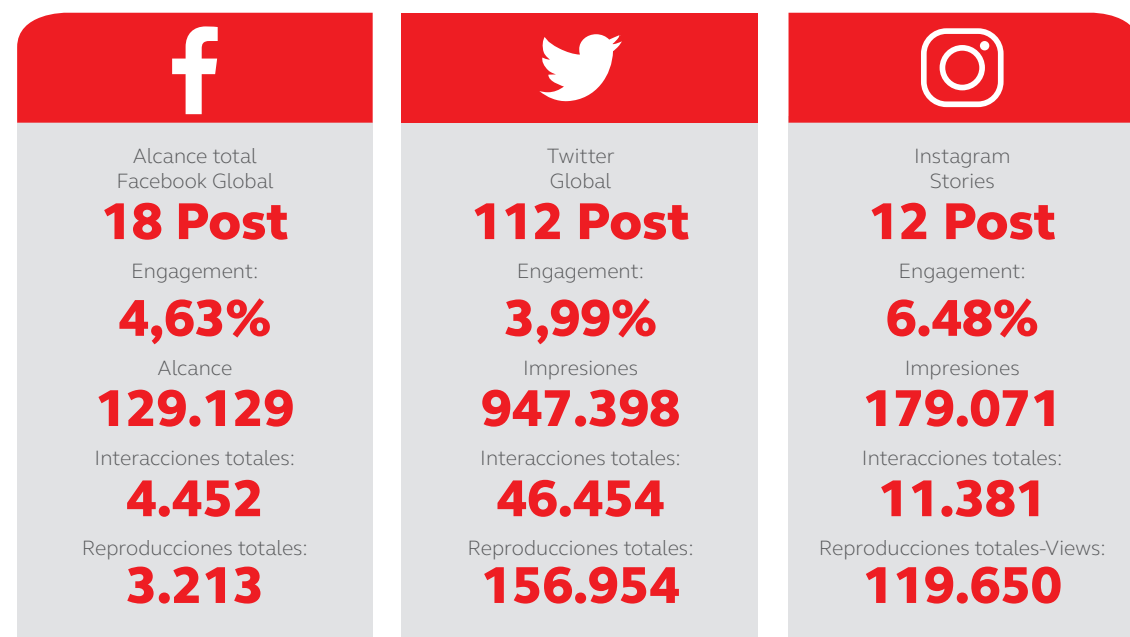
WINTER

Durante la comunicación de WINTER, publicada desde septiembre hasta noviembre, contando sobre nuestro cambio de horario en las operaciones y las medidas que debían tomar los viajeros a partir del 28 de octubre del 2018.



#NuevaRuta

Durante los meses de septiembre a noviembre, promovimos la campaña #NuevaRuta donde le contamos a nuestros clientes sobre el lanzamiento de las Nuevas Rutas Bogotá-Múnich y Bogotá-Chicago, compartiendo desde los comunicados de expectativa hasta el cubrimiento del día de inauguración de las rutas.



#ClickForChange

A través de la campaña #ClickForChange informamos a nuestros clientes cómo por medio de la compra de sus tiquetes en avianca.com aportan a la educación de niños, niñas y adolescentes en Latinoamérica y el Caribe.



Premios redes sociales



ECHO Latam

Campaña: #YoNoParo

Categoría: Mejor campaña cliente - Céntrico



INTERLAT

Campaña: #ViajeDeEsperanza

Categoría: Mejor Campaña Integral Redes Sociales



SIMPLIFYING AWARDS

Campaña: #YoNoParo

Categoría: Best Airline in Social Care



INVAMER

Top 5 de las mejores marcas que gestionan sus propiedades digitales

05



3 SALUD Y BIENESTAR



Meta 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



Meta 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

17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS



Meta 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.

Avianca Ciudadana, un agente de **transformación**

¿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”

Nuestro compromiso es ser agentes de transformación para las sociedades en las que servimos. Nuestra estrategia “Avianca Ciudadana” tiene como propósito fundamental aportar a la construcción de mejores ciudadanos en América Latina; a través de la generación de valor económico, social y ambiental.

El ser humano es el centro de todo lo que hacemos. Nuestros clientes, empleados, inversionistas, proveedores, medios de comunicación, gobiernos, autoridades, organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil, son nuestros grupos de interés frente a los cuales nuestra conducta debe ser la de un excelente ciudadano¹³.

En Avianca entendemos que relacionarnos estratégicamente con nuestros grupos de interés implica alinear sus expectativas con nuestros objetivos, para cumplir la promesa de valor. Creemos que construir sobre principios, valores, metas y una visión compartida, donde el ser humano y nuestro planeta nos congregan a nivel local, nacional, regional y global, nos permitirá ser un agente efectivo para lograr el desarrollo sostenible. Desde esta conciencia hemos asumido nuestros compromisos y alianzas con el Pacto Global de las Naciones Unidas, UNICEF, Generation Unlimited, el programa Supply Chain de CDP¹⁴ y nuestra participación en el Dow Jones Sustainability Index MILA Pacific Alliance.

Avianca  **Ciudadana** **todo para enamorate**

13. Tal como se ha considerado desde la primera declaración de las Empresas Multinacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

14. Antes Carbon Disclosure Project. Sistema de divulgación global que permite que empresas, ciudades, estados y regiones midan y gestionen su impacto en el medio ambiente. www.cdp.net.



©UNICEF/UN0218548/Harris

¿Qué es ser un ciudadano Avianca?



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



Conectamos valor a través de nuestra **estrategia**



Red Colombia
Nosotros apoyamos



MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM



Indicador propio: vinculación y participación en escenarios fundamentales de Ciudadanía Corporativa

GRI 102-12

Somos aliados de UNICEF en América Latina y el Caribe, adherimos a la iniciativa Pacto Global de las Naciones Unidas, somos la primera aerolínea en las Américas en formar parte del programa "Supply Chain" de CDP. Así mismo, estamos en el Directorio de Generation Unlimited y hemos sido incluidos en el DJSI (Dow Jones Sustainability Index) MILA Pacific Alliance por segundo

año consecutivo. Asumimos como adherentes al Pacto Global, nuestro compromiso con la agenda de Derechos Humanos y Empresa de las Naciones Unidas (ONU), los principios en materia de Trabajo Decente de la Organización Internacional del trabajo (OIT), la transparencia y la protección del ambiente. En el mismo sentido, reportamos nuestro impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

Avianca Ambiental

“Conectamos valor ambiental, a través de nuestra gestión responsable, alianzas y conexión con productos e iniciativas certificadas”¹⁵



Compra de bonos de carbono

En 2018 compensamos el impacto de las emisiones generadas por nuestras operaciones en Colombia que corresponden a 1.019.170 Tn. de CO₂, las cuales equivalen al 20,41% del total de las emisiones alcance 1 de la Holding, a través de la compra de bonos de carbono, representados en proyectos certificados de inversión social y ambiental de alto impacto en el país.

Los instrumentos corresponden a 3 proyectos de reforestación, restauración y conservación de bosques, localizados en Colombia. Más del 70% de dichos créditos corresponde al proyecto REDD+ Resguardo Indígena Unificado Selva de Matavén.



CDP

Somos la primera aerolínea de las Américas en ser parte del programa “Supply Chain” de CDP. La medición y la divulgación es esencial para la gestión eficaz del riesgo de cambio climático. Es por esto que, 55 de nuestros proveedores, informaron sobre su gestión en riesgos climáticos y oportunidades de bajas emisiones de carbono a través de CDP, una de las plataformas más robustas a nivel mundial en reporte de información ambiental.



Comité de abastecimiento sostenible

Durante 2018, conformamos el Comité de Abastecimiento Sostenible con el objetivo de articular y promover la generación de valor económico, social y ambiental a través de nuestra cadena de suministro y gestionar sosteniblemente los riesgos operativos, financieros y reputacionales que puedan surgir en nuestro proceso de abastecimiento.



15. Ver más información acerca de nuestra gestión ambiental en el capítulo Innovamos con impacto sostenible

Avianca Humana

“Conectamos Valor Social, a través de nuestra conducta corporativa, programas, alianzas y los mejores productos de construcción de valor social”¹⁶

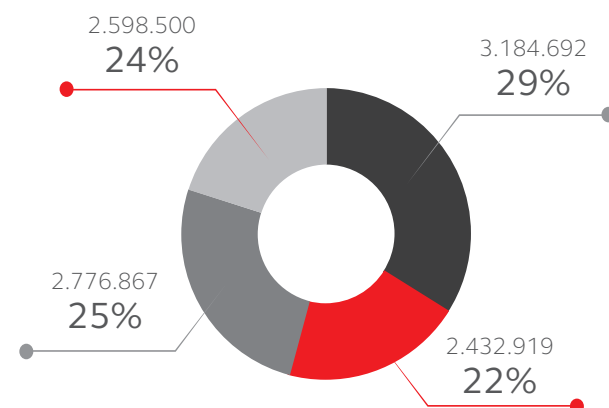


Banco de millas

Conectamos a los niños, niñas y adolescentes de las sociedades más vulnerables de Latinoamérica con tratamientos y cirugías de alta complejidad. Las millas invertidas son utilizadas para trasladar a los niños que necesitan asistencia médica especializada y así, salvar o mejorar su calidad de vida.



Millas recaudadas 2018



Durante el 2018 otorgamos 324 tiquetes para transportar a los niños y sus familias a partir de la redención de 10.488.500 millas.

- Saldo años anteriores
- Millas invertidas por nuestros clientes
- Millas vencidas
- Otros¹⁷

\$346.120 USD | Valorización aproximada de tiquetes

16. Nuestros programas sociales son transversales a toda la Holding

17. Millas reversadas por tiquetes no utilizados por beneficiarios de nuestros programas sociales.

Niños por América



Conectamos a los niños, niñas y adolescentes de las sociedades más vulnerables de América Latina, para que sean parte de una experiencia única de vuelo con Avianca cumpliendo el sueño de niños con enfermedades de alta complejidad o diagnóstico reservado. Igualmente, para aquellos niños que se han destacado por su rendimiento académico y que su viaje implica necesariamente: un reconocimiento, entrega de premio o distinción por parte de una entidad educativa, la entrega de una beca estudiantil o con el objetivo de compartir investigaciones, estudios o proyectos que aportan a la construcción de ciudadanía en la región.

- Cumplimos los sueños de nuestros niños de América Latina y el Caribe junto a la Fundación Make a wish International. Conoce el sueño de Hilaryn Hurtado¹⁸.

\$186.033 USD

En 2018 otorgamos 265 tiquetes para niños y acompañantes, que representan un valor de USD \$186.033.

Avianca Solidaria



Apoyamos la atención de desastres naturales y emergencias sociales en las rutas donde Avianca opera. Trabajamos junto con la Federación de la Cruz Roja y la Media Luna Roja de las Américas y sus sociedades nacionales afiliadas en los traslados aéreos de ayudas humanitarias para atender a la población damnificada o trasladando personal de rescate, voluntarios, cuerpo médico o víctimas de la emergencia.

Emergencias atendidas:

- **Volcán de fuego en Guatemala:**

Con la ayuda de nuestros empleados en el Aeropuerto Internacional La Aurora en la Ciudad de Guatemala acopiamos ayudas humanitarias para los damnificados de esta catástrofe, en coordinación con la Cruz Roja Guatemalteca. Además, desde Quito trasladamos 3.745 kg de ayudas que fueron acopiadas por el Patronato de San José en Quito; esta carga fue valorada en USD \$7.115.

A través de las cuentas dispuestas por la Cruz Roja Guatemalteca y Salvadoreña nuestros empleados realizaron aportes en dinero para apoyar a sus compatriotas.

- **Temporada de heladas en la zona Andina de Perú:**

Apoyamos la campaña liderada por el Ministerio de Educación en Perú, trasladando 1.220 kg de ayudas humanitarias en la ruta Lima-Cuzco para atender a 25.037 niños, niñas y adolescentes damnificados, especialmente de la provincia de Apurímac; esta carga fue valorada en USD \$964,53.

Transporte de órganos

En 2018 transportamos 22 órganos en Colombia, a través de nuestras rutas domésticas.

18. Conoce su caso: <https://www.aviancaenrevista.com/revista/suenos-cumplidos/>



Foto: Cali, Colombia.



Foto: Lima, Perú.

Conectamos nuestros niños con la magia de la navidad

Bogotá - Colombia

Actividad: Junto con Make a Wish Colombia estamos cumpliendo los sueños de 3 niños diagnosticados con leucemia. Ellos sueñan con ir a Disney, nadar con delfines en Cancún e ir a la Copa América para apoyar a la Selección Colombia.

Voluntarios: 15

Organización social: Fundación Make a Wish.



Barranquilla - Colombia

Actividad: Realizamos una actividad lúdica con los niños, realizamos la novena, compartimos refrigerios y se entregaron regalos.

Voluntarios: 18

Organización social: 50 niños pertenecientes a la Fundación Fútbol con Corazón, sede Galapa.

Medellín - Colombia

Actividad: Compartimos refrigerio, se hizo la novena, realizamos juegos lúdicos y rifas y entregamos regalos.

Voluntarios: 110

Organización social: 63 niños de la Fundación Aldeas Infantiles SOS.

Bucaramanga - Colombia

Actividad: Compartimos una actividad navideña con novena, actividades recreativas y entregamos regalos aportados por nuestros compañeros de Bucaramanga y Pereira.

Voluntarios: 20

Organización social: 61 niños y niñas asociados a Aldeas Infantiles SOS.

Cali - Colombia

Actividad: Entregamos regalos a los niños de Aldeas Infantiles SOS.

Voluntarios: 9

Organización social: 74 niños de la Fundación Aldeas Infantiles SOS.



Lima - Perú

Actividad: Compartimos una actividad navideña, con show infantil preparado por los empleados, se compartió refrigerio y actividades lúdicas.

Voluntarios: 60

Organización social: 210 niños de la Asociación de Ayuda al Niño Quemado-ANIQUEM.

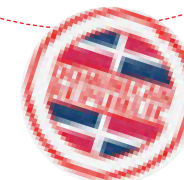


Santo Domingo - República Dominicana

Actividad: Entregamos mercados a las familias que hacen parte de la Fundación.

Voluntarios: 11

Organización social: 132 niños de Aldeas Infantiles SOS.



San Salvador - El Salvador

Actividad: Compartimos actividades lúdicas infantiles y actividades artísticas con niños de la comunidad de San Antonio.

Voluntarios: 23

Organización social: 270 familias y 200 niños de la comunidad se vieron beneficiados con apoyo de la Cruz Roja Salvadoreña.



Willemstad - Curazao

Actividad: Entregamos regalos a los niños. El jefe de Aeropuerto se vistió de Papa Noel y entró a la fundación con una bolsa llena de regalos.

Voluntarios: 6

Organización social: 40 niños de la Fundación Casa Manita.

Buenos Aires - Argentina

Actividad: Entregamos regalos, luego de colorear, dibujar y jugar juntos. Aportamos productos básicos de aseo a la Fundación.

Voluntarios: 18

Organización social: 45 niños y niñas de la fundación MANU.



Hechos destacados 2018



Make-A-Wish: firmamos un convenio con Make-A-Wish International con el objetivo de fortalecer nuestro programa social Niños por América. Esta Organización trabaja en más de 45 países y se dedica a cumplir los sueños de niños que padecen enfermedades de alta complejidad.



Pacto sobre la inclusión laboral y productiva de personas con discapacidad: nos comprometimos con la inclusión, el trabajo y las oportunidades para las personas con capacidades diferentes, firmando este pacto, liderado por el Gobierno Colombiano.



Run tour

El aporte hecho en 2018 de COP \$129.562.941 se destinó para iniciar la construcción de la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) y Recuperación Integral Pediátrica de la Fundación Cardioinfantil, un área que ha permitido aumentar en 75% la capacidad de atención a niños con enfermedades de alta complejidad. Se atienden más de 720 niños y niñas al año.



Best Buddies-Inclusión Laboral: junto con la Fundación Best Buddies Colombia, implementamos el programa de inclusión laboral de personas con capacidades diferentes. En 2018, vinculamos a 3 Amigos del Alma como agentes de servicio en el Aeropuerto El Dorado de Bogotá, quienes entregan un servicio excepcional a nuestros pasajeros, demostrando que todos somos diferentes y nuestras capacidades únicas.



©UNICEF/UN013365/LeMoyné

UNICEF: Avianca Holdings es la primera aerolínea aliada de UNICEF para América Latina y el Caribe y la primera que ofrece a sus clientes la opción de invertir en los programas de educación de UNICEF para niños, niñas y adolescentes en esta región, a través del aplicativo Click for Change vinculado a nuestro proceso de compra en línea.

A través de nuestro canal de venta en la página web www.avianca.com, ofrecemos a nuestros clientes la oportunidad de transformar la vida de miles de niños, niñas y adolescentes en la región, invirtiendo en los programas de educación de UNICEF en América Latina y el Caribe. El desarrollo consiste en un motor de micro donaciones que Amadeus, facilitó a UNICEF llamado “Click for change”, el cual permite realizar donaciones en dinero en el proceso de compra en línea.

El aplicativo entró en funcionamiento en octubre de 2018 en Colombia. Gracias a nuestros clientes hemos logrado recaudar durante los dos últimos meses del año COP \$7.764.000 contribuyendo así, al fortalecimiento de los sistemas educativos nacionales para mejorar el acceso y la finalización de la educación preescolar, primaria y secundaria.¹⁹

Generation Unlimited: hacemos parte del directorio de la iniciativa Generation Unlimited a través de la cual y junto con las principales agencias de Naciones Unidas, empresas aliadas de UNICEF y líderes de la sociedad civil, estamos trabajando en el diseño de oportunidades de inserción laboral y productiva para los jóvenes del mundo hacia el 2030 en armonía con los ODS.

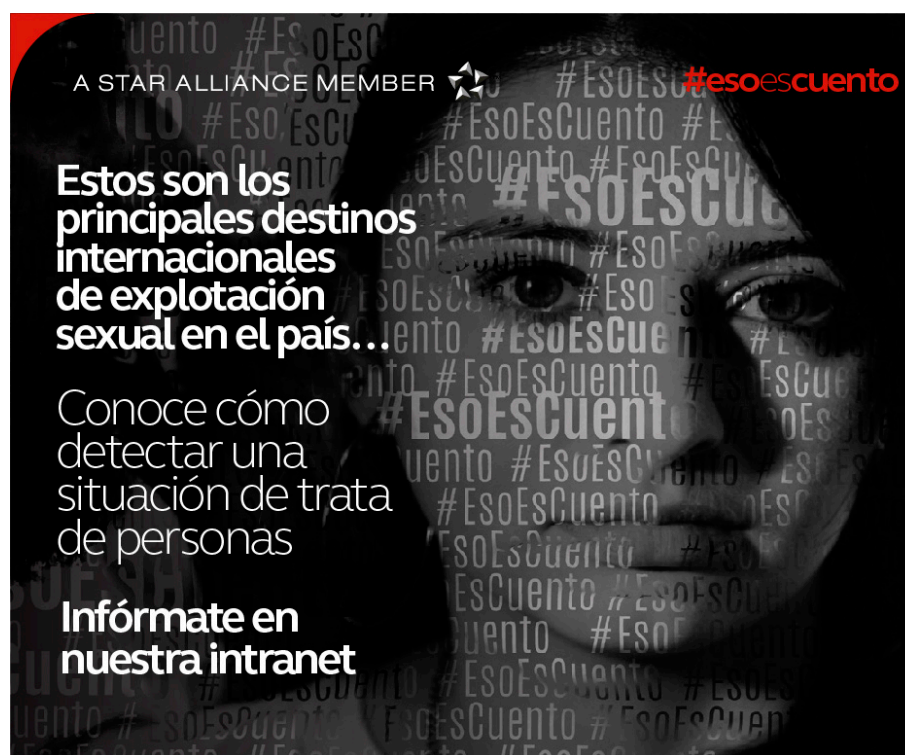
Hacen parte del Directorio de Generation Unlimited el Banco Mundial, PNUD, OIT, ONU Juventud, UNDESA, UNESCO, UNFPA, UNICEF, Pacto Global, Rwanda, Indonesia, Emiratos Árabes Unidos, Holanda, Global Business Coalition for Education, Unilever, IKEA, The United Bank of Africa, Master Card, World Economic Forum, Aga Khan Foundation, Avianca Holdings, Telenor Group, BRAC, SOS Children's Villages, Movimiento Scout, Peace and Human Rights Center, Social Change Factory y Censura Cero.



Debida diligencia en Derechos Humanos: iniciamos el proceso de debida diligencia en Derechos Humanos basado en los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos (el Marco de las Naciones Unidas “Protección, Respeto y Remedio”) que contempla la identificación, prevención, mitigación y remediación de situaciones de vulneración de Derechos Humanos en nuestras operaciones. Como resultado de este proceso diseñaremos una política corporativa de Derechos Humanos a nivel Holding que reafirma nuestro compromiso de proteger, respetar y remediar posibles afectaciones a los Derechos Humanos, e incluiremos el módulo resultante de la debida diligencia en nuestro modelo de gestión de riesgos corporativo.

¹⁹ Aquí puedes ver el video divulgado en nuestro centro de entretenimiento <https://www.youtube.com/watch?v=ry1uef3v63c>

Hechos destacados 2018



- **Trata de personas:** en el marco de la campaña #EsoEsCuento liderada por la Agencia de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), UNICEF, Fiscalía General de la Nación en Colombia, Migración Colombia, Fundación Renacer, la Policía Nacional, el Ministerio del Interior, la Cancillería de Colombia y Avianca, capacitamos 1.539 agentes de servicio en Colombia, contribuyendo a la prevención y judicialización de más de 90 casos del delito de trata de personas y conexos. Las denuncias en Colombia han aumentado en más de 600 casos cada mes.
- **Comité Social:** tiene como propósito, canalizar las solicitudes, proyectos e iniciativas sociales de los países de nuestra operación con la Dirección de Ciudadanía Corporativa, facilitando respuestas oportunas a las organizaciones y permitiendo desarrollar las iniciativas enmarcadas en nuestra estrategia.

Las estaciones que participan en el Comité Social son:

República Dominicana | Bolivia | Uruguay | Paraguay | Panamá | Argentina | Cuba | Arubá | Curazao | Guatemala | Costa Rica | México | Ecuador | Perú | El Salvador | Colombia

En 2018 participamos en eventos relevantes para la agenda de ciudadanía corporativa y gestión sostenible de Avianca



Participamos como ponentes y patrocinadores en la segunda versión de la Cumbre de Sostenibilidad de la revista Semana. La agenda de este evento puso sobre la mesa temáticas de gran relevancia para Colombia y su modelo de desarrollo actual: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), agua, equidad de género y retos sociales.



Patrocinamos la XXIV reunión del “Círculo de Montevideo”, la certeza de la incertidumbre, en la cual se disertó acerca de: la competitividad, empleabilidad, ética y valores, el arte de pensar y la innovación en nuestra región.

Nuestro CEO, Hernán Rincón, participó en el panel de “Ética y Competitividad Empresarial”.



The Climate Reality Project, OpEPA y Avianca se unieron para presentar el taller, “Despegando hacia el futuro climático”, una charla interactiva basada en la famosa presentación del Premio Nobel Al Gore. Se abordaron temas relevantes como la realidad del cambio climático, sus causas y efectos.



Con el apoyo del Pacto Global realizamos dos talleres dirigidos a todos nuestros empleados sobre Derechos Humanos y Medio Ambiente, con el propósito de fortalecer nuestros mecanismos de diálogo social y llevar a todos, el conocimiento sobre el estado del arte de los compromisos del sector privado y de Avianca con estos temas fundamentales de la gestión sostenible que hacen parte de nuestros compromisos con el Pacto Global.



Participamos en el VII Foro de las Naciones Unidas sobre Empresa y Derechos Humanos, la reunión anual más grande del mundo sobre empresa y derechos humanos, con más de 2.000 participantes del gobierno, la sociedad civil y el sector privado. La agenda de este año hizo especial énfasis en el avance, en la adopción por parte del sector privado de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos (el Marco de las Naciones Unidas “Protección, Respeto y Remedio”) y la debida diligencia empresarial en materia de derechos humanos.

Fuimos ponentes en los paneles “Derechos Humanos en cadenas de abastecimiento internacionales” y en el relativo al lanzamiento del “Children’s Rights and Business Atlas” de UNICEF en el cual anunciamos el lanzamiento de la plataforma Click For Change.



Nos unimos al III Encuentro Internacional de Aeropuertos Sostenibles, organizado por la Aeronáutica Civil con la ponencia “Los Derechos Humanos y su Promoción en Aeropuertos Sostenibles”.



Reconocimientos



Dow Jones Sustainability Index (DJSI): hemos sido incluidos en el índice bursátil de sostenibilidad Dow Jones Sustainability Index versión Mercado Integrado Latinoamericano (MILA) Pacific Alliance durante los últimos dos años, ocupando las posiciones 7 y 5 respectivamente del universo de 32 aerolíneas invitadas a nivel global. 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.



Así avanzamos en nuestros retos 2018

- Desarrollamos iniciativas y proyectos que nos permitieron gestionar de manera transversal nuestra agenda de Ciudadanía Corporativa.
- Junto a nuestros aliados, se logró obtener resultados de alto impacto para prevenir el delito de trata de personas en el marco de la Campaña #EsoEsCuento.
- Iniciamos el proceso de Debida Diligencia en Derechos Humanos.
- Alineamos nuestra estrategia de sostenibilidad con la de marca.
- Creamos el Comité de Abastecimiento Sostenible.
- Apoyamos el proceso de certificación ambiental bajo la norma ISO14001:2015 para el hangar MRO Medellín, EOM Quito y Guayaquil.



Nuestros retos para 2019

- Cerrar las brechas de Sostenibilidad DJSI de corto plazo, resultantes del assessment 2018 para mejorar el desempeño en gestión sostenible de Avianca.
- Fortalecer el engagement de Avianca con las organizaciones internacionales y la sociedad civil.
- Implementar proyectos sociales y/o ambientales de alto impacto, con el propósito de fortalecer nuestros pilares estratégicos.



06



Meta 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, marco para una gestión **íntegra**

“Buen gobierno corporativo para la construcción de una cultura ética y transparente”

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

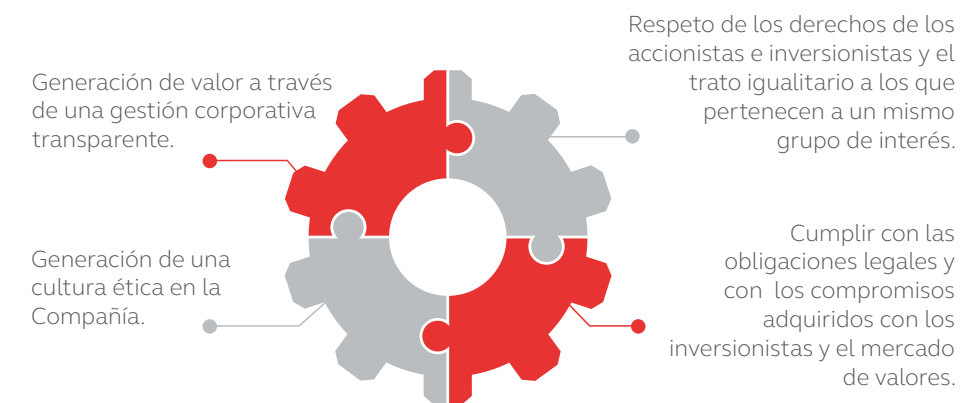
Una gestión efectiva del gobierno corporativo se logra alineando nuestras prácticas con los más altos estándares internacionales y actuando con integridad, transparencia e imparcialidad en las relaciones con nuestros grupos de interés; en coherencia con nuestro propósito de ser excelentes ciudadanos corporativos.

En 2018, fortalecimos nuestras prácticas de gobierno, asegurando operaciones exitosas y rentables que permitieron mantener una comunicación abierta y de confianza con nuestros accionistas, la Junta Directiva y la Alta Dirección. Así mismo, cumplimos con los principios de Gobierno Corporativo aplicables en el ámbito de nuestras operaciones, logrando un óptimo desempeño de

los órganos de gobierno y aportando al cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos. 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.

Avianca entrega información actualizada, completa y precisa al mercado, para garantizar la transparencia e informar acerca del desempeño de la Compañía de manera oportuna y clara. Nuestros canales de comunicación son: Oficina de Atención al Inversionista, Oficina de Atención al Accionista, nuestra página web www.aviancaholdings.com y la página web de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Nuestra cultura corporativa se basa en la integridad²⁰:



En 2018, firmamos el Acuerdo de Acción Conjunta entre BRW Aviation LLC, Kingsland Holdings Limited y United Airlines, Inc.²¹ Con este acuerdo, hemos modificado nuestro modelo de gobierno con

el fin de concentrar en la Junta Directiva no sólo la toma de decisiones estratégicas, sino también la administración de los asuntos operativos materiales de Avianca Holdings y sus subsidiarias.

20. Ver capítulo “Avianca Ciudadana, un agente de transformación” y el valor “Servimos con pasión e integridad”

21. Ver más información en el capítulo Contenidos Generales



Nuestros líderes en la toma de decisiones

GRI 102-22

Con el propósito de establecer lineamientos y supervisar la gestión de los asuntos económicos, sociales y de buen gobierno más relevantes de la Compañía, nuestra estructura de gobierno cuenta con 4 comités de Junta: Comité Financiero y de Inversiones, Comité de Auditoría y Gobierno Corporativo, Comité de Talento Humano y Compensación los cuales están integrados en su mayoría por miembros independientes de la Junta Directiva y del Comité Ejecutivo, el cual se encuentra en proceso de conformación. De igual forma, la Administración cuenta con un Comité de Presidencia y varios comités especializados con alcance sobre la totalidad de las compañías que conforman la Holding.

GRI 102-19

El órgano superior de administración es la Junta Directiva, quien puede delegar sus funciones en comités de junta y otros comités de la administración. Los temas económicos son tratados por el Comité Financiero; mientras que en el Comité de Presidencia se revisan todos los temas estratégicos y con impacto ambiental y social derivado de las acciones de la empresa y se ejecutan todos los mandatos de la Junta Directiva.

GRI 102-20 En caso de considerarlo necesario, los vicepresidentes pueden elevar los temas más relevantes y de impacto social y ambiental a la Junta Directiva a través de los siguientes mecanismos:

- Foro pre junta, donde cada vicepresidente y el Presidente tienen la responsabilidad de generar alertas o proponer discusiones para elevar a la Junta Directiva.
- El Vicepresidente Financiero tiene acceso directo al presidente del Comité Financiero de Junta Directiva.
- El Vicepresidente de Talento Humano tiene acceso directo al presidente del Comité de Talento Humano de Junta Directiva.
- El Director de Auditoría tiene acceso directo al presidente del Comité de Auditoría de la Junta Directiva.

GRI 102-26 Funciones de la Junta Directiva y de la Alta Dirección

- Definir el norte estratégico de la Compañía. La Vicepresidencia de Estrategia y Red lidera la definición y actualización del norte estratégico, visión, misión y valores de la Compañía.
- Definir las ventajas competitivas de la Compañía y sus habilitadores.
- Hacer plan de trabajo para cada una de las ventajas y convertirlo en el norte para priorización de proyectos.
- Asegurar la ejecución de proyectos de acuerdo con el plan de negocios y norte estratégico.
- Asegurar el cumplimiento de las decisiones de la Junta Directiva en cabeza de los equipos ejecutores.
- Retroalimentar las decisiones económicas, ambientales y sociales tomadas en Junta Directiva y en comités corporativos.
- Aprobar las políticas generales aplicables a la Compañía y las compañías integradas bajo ésta.
- Definir los lineamientos estratégicos del Grupo Empresarial.

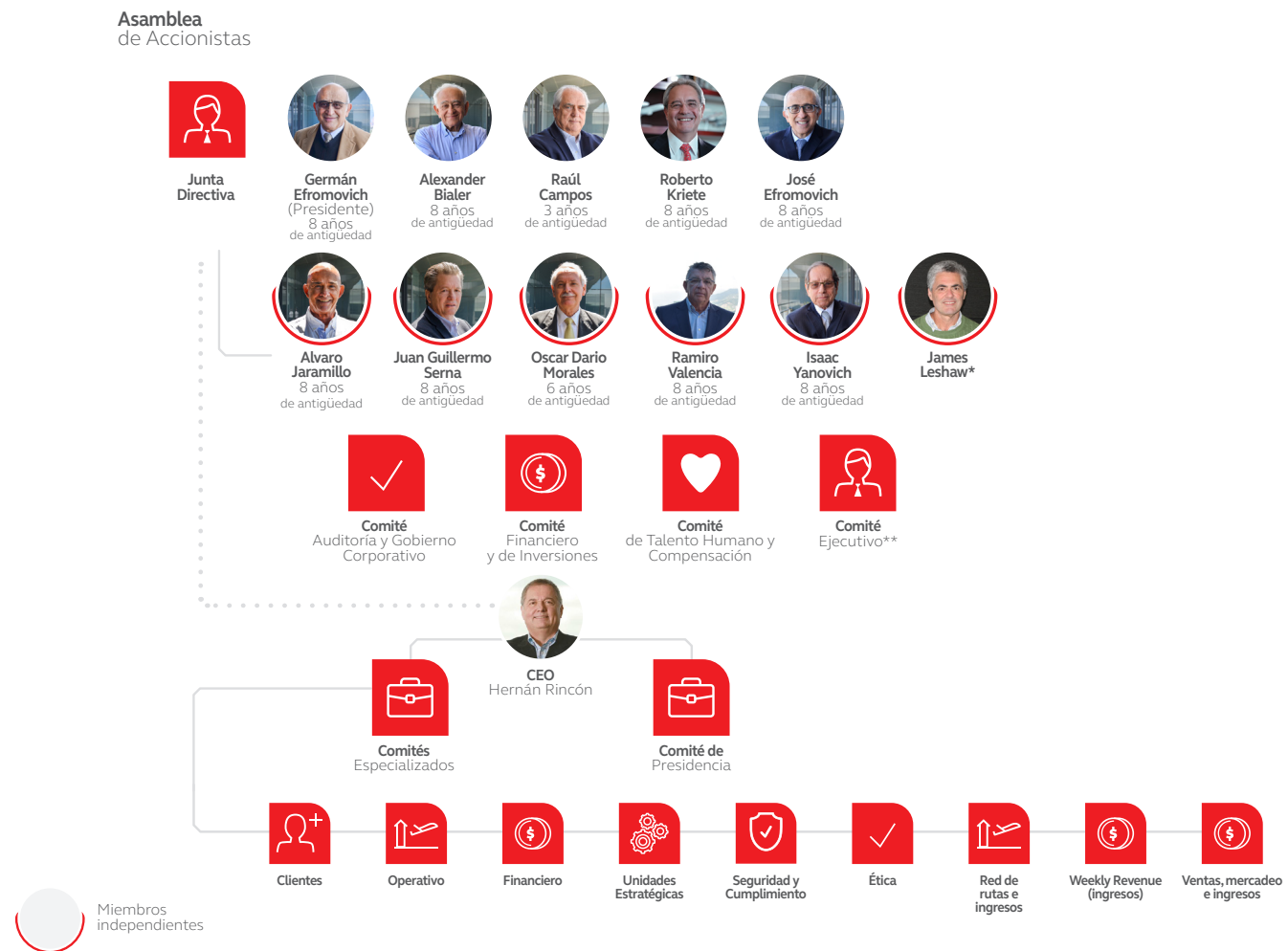
GRI 102-32 La Vicepresidencia de Relaciones Estratégicas y Experiencia del Cliente, a través de la Dirección de Ciudadanía Corporativa lidera la preparación del Informe Anual, que es puesto a conocimiento de la Junta Directiva y posteriormente a aprobación de Asamblea General de Accionistas.

GRI 102-35 Remuneración

El Comité de Talento Humano y Compensación, apoya a la Junta Directiva en la formulación de políticas en materia de nombramiento y remuneración de los miembros de la Junta Directiva y de la Alta Gerencia, así mismo se encarga de:

- Desarrollar un enfoque del manejo estratégico del Talento Humano, en términos de compensación y desarrollo.
- Proponer a la Junta Directiva la política de remuneración, la cual es presentada a la Asamblea General de Accionistas para su aprobación.
- Revisar la política de compensación salarial y de desarrollo y los programas de incentivos, beneficios y reconocimientos aplicables a la Alta Gerencia, proponiendo recomendaciones.

GRI 102-18 Nuestra Junta Directiva



* James Leshaw fue designado miembro de Junta en la Asamblea General de Accionistas de 2018
 ** Con la firma del Acuerdo de Acción Conjunta entre BRW Aviation LLC, Kingsland Holdings Limited y United Airlines, Inc. se acordó la confirmación de un Comité Ejecutivo de Junta, el cual no operó en 2018.

GRI 102-22, 102-23 Nuestra Junta Directiva está compuesta por ejecutivos de gran trayectoria profesional y experiencia. Actualmente desempeñan cargos directivos o hacen parte de otras juntas²².

La totalidad de los miembros de nuestra Junta Directiva son hombres, quienes en su mayoría superan los 60 años de edad, a excepción de James Leshaw, y no pertenecen al nivel ejecutivo de la Compañía²³ o a grupos infrarrepresentados; 6 de ellos son miembros independientes, bajo las normas de NYSE (New York Stock Exchange). Desde 2010 sólo 3 miembros de la junta han rotado, en 2012, 2015 y 2018.

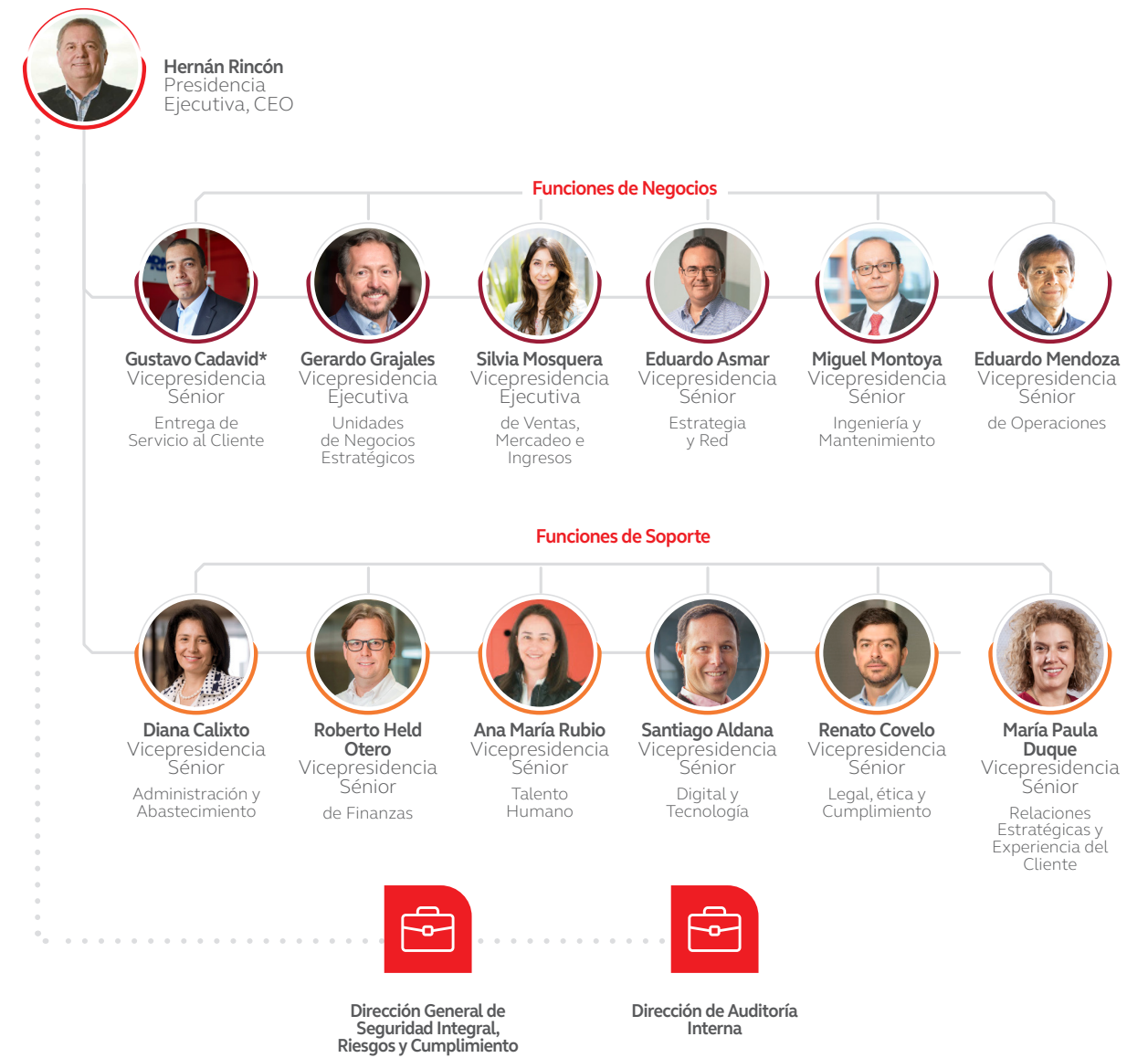
GRI 102-25 Nuestro Código de Ética regula el procedimiento que se debe aplicar para los conflictos de interés a nivel de los directivos y empleados.

Como parte de nuestras buenas prácticas de gobierno, nos aseguramos que la gestión de los conflictos de interés que se puedan presentar con los miembros de la Junta Directiva sean conocidos por el Comité de Auditoría y Gobierno Corporativo, quien emite una recomendación sobre su manejo y se toma la decisión a nivel de la Junta Directiva. En nuestro reporte 20F se revelan dichos conflictos, cuando corresponden a la existencia de un accionista controlador. En cumplimiento a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIC 24) y a las mejores prácticas corporativas, los miembros de la junta hacen una declaración de partes vinculadas.

22. Para conocer más acerca de nuestra Junta Directiva puedes consultar el siguiente link <http://aviancaholdings.com/Spanish/gobierno-corporativo/default.aspx?section=junta>

23. Se entiende como ejecutivo aquel que también es empleado de la Compañía.

Nuestro Equipo Directivo



*Santiago Diago desempeñó este cargo hasta enero de 2018.

¡El mejor equipo para alcanzar nuestro vuelo 2020!

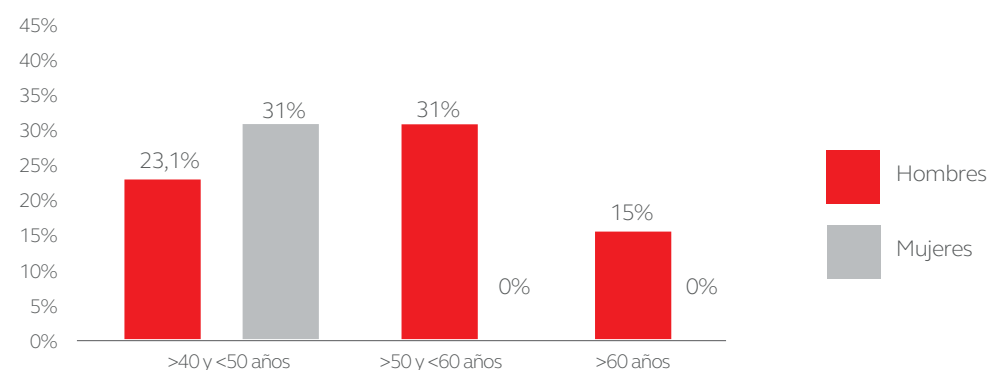
Nuestro Sistema de Gobierno



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>

GRI 405-1 Diversidad en órganos de gobierno

Porcentaje de miembros del Equipo Directivo desglosado por edad y género²⁴.



Situación jurídica

En 2018, la Compañía dio cumplimiento a las normas de propiedad intelectual y de protección de derechos de autor en relación con el uso de software instalado por ésta y las compañías subsidiarias en los países donde opera. Así mismo, Avianca Holdings verificó el cumplimiento de la Ley 1676 de 2013 relacionada con la recepción y pago de facturas, por parte de sus subsidiarias incorporadas en Colombia. Finalmente se atendieron todos los requerimientos formulados por las entidades de control y se dio cumplimiento a las normas aplicables a la Sociedad.

24. El Equipo Directivo está conformado por nuestros vicepresidentes.

Hechos destacados 2018

En 2018 cumplimos con las exigencias regulatorias que le son aplicables a la Compañía ante la Superintendencia Financiera de Colombia, la Bolsa de Valores de Colombia, la Securities and Exchange Commission (SEC), y con las políticas y los procedimientos internos establecidos por la Compañía, para garantizar una gestión adecuada de sus asuntos.

Nuestros retos 2019

Continuar con la implementación de mejores prácticas de Gobierno Corporativo de acuerdo con las recomendaciones de Código País²⁵.

Reconocimientos

Por cuarto año consecutivo mantuvimos el reconocimiento Investor Relations (IR), 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.

25. El Código País es una compilación de recomendaciones de mejores prácticas de Gobierno Corporativo para emisores del sector real y financiero.

07



Meta 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.



Meta 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.

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

Meta 16.6: Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

Meta 16.10: Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.

Meta 16.11: Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, particularmente en los países en desarrollo, la capacidad de prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia.

Seguridad, gestión de riesgos, ética y cumplimiento: nuestra cultura organizacional

“La seguridad de nuestros clientes es prioridad”

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

En 2018 continuamos nuestra proyección hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de nuestro Vuelo 2020, aportando desde nuestros frentes seguridad, ética, riesgos y cumplimiento, al propósito de ser la aerolínea latinoamericana preferida por todos los viajeros del mundo.

Durante el año, trabajamos en la implementación de un sistema de gestión de riesgos corporativos único y transversal, que asegure el desarrollo de nuestras actividades de manera segura, en cumplimiento y eficiente, articulando la gestión en seguridad integral, riesgos, ética y cumplimiento. Este modelo cuenta con un proceso de identificación, análisis, tratamiento y monitoreo del riesgo y establece claramente los roles y responsabilidades frente a la gestión de riesgos en la Compañía, para que sean gestionados por cada una de las áreas, de acuerdo con el modelo de las tres líneas de defensa.

Contamos con una Política del Sistema Integral de Gestión de Riesgos, aprobada por la Junta Directiva en 2017, en donde se definieron los lineamientos y el marco de actuación para la gestión

del riesgo en la Compañía. Esta gestión se realiza de acuerdo con las prioridades en temas operacionales, financieros, de mercadeo y ventas y desarrollo e innovación. En 2018, adoptamos la Política de Gestión de Continuidad del Negocio y mantuvimos vigentes las siguientes políticas:

- Política de Seguridad Integral.
- Política de Gestión Ambiental.
- Programa de Ética y Cumplimiento.
- Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios.
- Política Anticorrupción.
- Política del Sistema Integral de Prevención y Control del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo (SIPLAFT).
- Política para la Gestión de los Conflictos de Interés de los Administradores de Avianca Holdings S.A. y Avianca S.A. y los Directivos de la Compañía.
- Política General de Seguridad de la Información.
- Políticas de privacidad en Viajeros, Clientes y Usuarios, Accionistas e Inversionistas, proveedores y talento humano.

Fortalecimos nuestra estrategia de gestión integral de riesgos que se basa en el modelo de tres líneas de defensa, incrementando el nivel de madurez de los sistemas de gestión de riesgos de Avianca Holdings.



Primera línea de defensa

Está conformada por los líderes de los procesos y vicepresidentes, 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.

Segunda línea de defensa

Está 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 línea está encargada de establecer el modelo de gestión de riesgos, monitorear el diseño y la creación de controles de la primera línea, el cumplimiento organizacional y asesorar a la Compañía en la administración de riesgos.

Tercera línea de defensa

Esta línea tiene la función de verificar, 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.

Seguridad integral y protección en tierra y aire

“Cuidamos cada detalle, desarrollando nuestras actividades de manera segura, en cumplimiento y eficiente”

La seguridad de nuestros pasajeros y empleados es la base para el desarrollo de nuestras operaciones. Trabajamos con un enfoque de seguridad integral, garantizando que todas las actividades de nuestra Compañía se realicen conforme a las regulaciones y a los estándares nacionales e internacionales para incrementar los niveles de seguridad en la operación, brindando una experiencia de viaje confortable y segura para todos nuestros pasajeros. Contamos con una Política de Seguridad Integral, que define

los lineamientos para la creación, desarrollo, implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de seguridad integral en los procesos y áreas de la Compañía. Esto, con el propósito de proteger nuestros empleados, los bienes tangibles e intangibles de la Compañía y garantizar la continuidad del negocio. Por medio de esta política, promovemos el reporte de eventos operacionales que puedan poner en riesgo a nuestra gente y empoderamos a nuestro personal en la gestión de la seguridad.

El concepto de Seguridad Integral engloba una gestión unificada de las diferentes seguridades que existen en la Compañía:

- **Seguridad operacional:** Gestionamos los riesgos que pueden generar incidentes y/o accidentes operacionales en la Compañía.
- **Seguridad industrial:** Gestionamos los riesgos que pueden generar accidentes y/o enfermedades en nuestro personal y nuestros clientes derivados de la ejecución de las actividades en la Compañía.
- **Seguridad corporativa y de aviación civil:** Gestionamos los riesgos que pueden generar actos de interferencia ilícita (secuestros y transporte de estupefacientes), hurtos de activos de la Compañía y de los clientes.
- **Seguridad de la información y privacidad²⁶:** Gestionamos los riesgos relacionados con el manejo de información que puedan afectar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de datos de clientes, empleados, proveedores y accionistas. Definimos e implementamos políticas, procesos, procedimientos y controles técnicos y operativos que fortalecen nuestro manejo y protección de la información. De esta manera, los sistemas y aplicaciones de la Compañía que manejan información de nuestros grupos de interés tienen controles estandarizados para la protección de datos con base en su criticidad. Nuestras políticas de privacidad:
 - 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 más en <https://www.avianca.com/co/es/sobre-nosotros/informacion-legal/politica-de-privacidad/>

En los últimos 3 años, se han presentado 5 casos de violaciones de Seguridad de la Información y han sido atendidos sin alto impacto para Avianca ni sus clientes. Se presentaron 3 casos en 2018 y 2 en 2017. Los más críticos fueron reportados a los entes de control externo. No se ha generado ningún tipo de multa por estos casos.

Por medio de los planes de entrenamiento y capacitación de la Compañía, formamos a nuestros empleados en temas de seguridad y privacidad de la información.

26. GRI 418-1 Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.



Comprometidos con la seguridad integral

- Las aerolíneas de Avianca Holdings cuentan con la **Certificación IOSA**²⁷.



- Nuestra unidad de negocio Avianca Cargo cuenta con certificación **BASC**²⁸ y las certificaciones **ACC3**²⁹ y **RA3**³⁰ para el transporte de carga hacia Europa.



- Nuestra unidad de negocio Deprisa cuenta con la certificación **ISO 28000** para el Sistema de gestión de seguridad de la cadena de suministro.
- Durante el 2018 se realizaron **125 auditorías** con enfoque en seguridad de aviación civil por parte de las autoridades.



Indicador propio: aproximaciones estabilizadas

Este indicador mide los vuelos que durante la fase de aproximación (últimos 1.000 pies sobre el campo) no exceden ningún parámetro contemplado en la política de aproximación estabilizada³¹. La base de cálculo del indicador cambió en julio de 2018 para tener una medición más restrictiva que esté alineada con los lineamientos de la política contemplada en el PFO (Procedures for Operations, por sus siglas en inglés), FCOM (Flight Crew Operations Manual, por sus siglas en inglés) y los boletines.

En 2018, obtuvimos un porcentaje de aproximaciones estabilizadas del 99,23% de vuelos de Avianca, frente a una meta de 99,45%; el cambio en la base del cálculo de este indicador puede explicar la disminución en el resultado. Frente a esto, hemos iniciado el análisis de causa de estas situaciones en la flota y los COAs de la Holding, para llevar a cabo las acciones correctivas necesarias. En algunos aeropuertos, ya se ha iniciado el diseño de procedimientos de aproximación automática—Area Navigation (RNAV) y Visual Flight Procedure under the PBN navigation specification (RVFP)— con el objetivo de lograr aproximaciones más seguras.



Indicador propio: 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 cumplimiento³².

En 2018 gestionamos el 100% de los hallazgos identificados a través de los programas de seguridad, riesgos y cumplimiento y obtuvimos una mejora de 13,4% en el cierre a tiempo de estas, pasando de 74,5% en 2017 a 84,5% en 2018.



Indicador propio: accidentes globales para las operaciones comerciales durante los últimos 4 años

Durante los últimos 4 años no se han registrado accidentes³³ en la operación de Avianca, dando cumplimiento a la meta de cero (0) accidentes aéreos.



Destacado 2018

En 2018, se fortaleció la cultura de reporte de riesgos en seguridad, tanto en la operación aérea como terrestre, durante las actividades de vuelo y en la atención de tránsitos en tierra, lo que nos permitió tomar acciones preventivas para evitar la materialización de las situaciones identificadas.

27. IATA Operational Safety Audit, por sus siglas en inglés.

28. Business Alliance for Secure Commerce, por sus siglas en inglés.

29. Requisitos de seguridad de la Unión Europea para la carga aérea entrante.

30. Programa de seguridad de compañías aéreas.

31. Esta Política fue definida por el equipo de Seguridad Operacional y Estándares de Vuelo.

32. Ver indicador en la sección “Gestión de riesgos”.

33. Se considera la definición de accidente contenida en el anexo 13 de la OACI (Organización de Aviación Civil).

Gestión de Riesgos

“Las mejores organizaciones a nivel mundial cuentan con modelos de gestión de riesgos que permiten y facilitan la toma de decisiones estratégicas frente a los riesgos que afectan a la Compañía”

Nuestro modelo de gestión de riesgos cuenta con políticas, procesos y procedimientos diseñados con base en estándares internacionales tales como ISO 31000 y COSO, los cuales permiten hacer una adecuada identificación, análisis, tratamiento, monitoreo y agregación³⁴ de los riesgos a nivel estratégico y operativo. Este modelo de gestión tiene cuatro objetivos principales:

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.

Marco de Gestión

El Modelo de Gestión Integral de Riesgos implementado 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.

Ciclo gestión de riesgos



Elementos soporte

A. Gobierno B. Diálogo C. Herramientas D. Cultura E. Respuesta

34. Gestionar la interrelación de riesgos relacionados en la Compañía

Modelo de gestión desarrollado desde tres frentes

El modelo de gestión de riesgos se estructura desde los frentes: riesgos corporativos, riesgos en procesos y riesgos en proyectos. Los riesgos corporativos son aquellos relacionados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los riesgos de procesos son los que afectan los objetivos de éste y los riesgos de proyectos están encaminados a determinar que eventos puedan incidir en éxito del proyecto. Con base en esto durante el 2018 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 2018 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 de Seguridad Integral Riesgos y Cumplimiento, 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. Por otro lado, se han implementado indicadores claves de riesgo (KRI) para el Top 17 de los riesgos corporativos (estratégicos) los cuales permiten identificar las tendencias en la materialización de estos riesgos.

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, cuyo 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. En 2018 se priorizaron los procesos en los cuales la Dirección General de Seguridad, Riesgos y Cumplimiento en trabajo conjunto con los líderes realizaron la evaluación de riesgos. Como resultado, durante el 2018 se construyó la matriz de riesgos integral para 11 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 inició su aplicación en 2018 y se aplicó en los proyectos estratégicos más importantes.

Por otra parte, en Avianca Holdings de cara al elemento de Respuesta, mencionado dentro del Modelo, se ha trabajado en la Gestión de Continuidad del Negocio (BCM) con el fin de dar mayor relevancia a la gestión de continuidad del negocio y de respuesta a emergencias dentro del sistema de gestión integral de riesgos.

Durante 2018 se ejecutó la primera fase del proyecto de implementación del sistema en la línea de transporte aéreo de pasajeros, con base en estándares internacionales como ISO 22301. Como resultado de ello, fue creada la política de Gestión de Continuidad del Negocio, la cual define los lineamientos y el marco de actuación para la gestión del sistema en Avianca Holdings S.A. y las compañías integradas bajo ésta. Así mismo, fueron definidos los procesos críticos de la Compañía y los recursos mínimos necesarios para garantizar la prestación del servicio en caso de presentarse un evento de interrupción mayor. A partir de esto se fijó la ruta de implementación de las siguientes fases del sistema que serán desarrolladas de 2019 en adelante.

Se llevó a cabo un plan de choque con Deprisa y SAI, que tuvo como objetivo definir e implementar planes de contingencia en proyectos y procesos transversales de cada compañía. De esta forma se impulsó y dio relevancia a la gestión de continuidad del negocio al interior de cada unidad de negocio, siendo este uno de los aspectos a contemplar en 2019.

Con este modelo hemos aportado a los siguientes aspectos:

Toma de decisión basada en riesgos.

Gestión proactiva de riesgos al momento de redefinir o generar un nuevo proceso o proyecto.

Identificación de riesgos en los cuales se deben focalizar esfuerzos para el cumplimiento normativo.

Riesgos corporativos más importantes dado su impacto en el negocio a futuro

A. Riesgos relacionados con la Compañía

Riesgos	Plan de Tratamiento
a. Fuentes de financiación y flujo de efectivo	Adecuación de los planes de crecimiento de acuerdo con las condiciones financieras de la Compañía.
b. Relaciones laborales	Renovación de los acuerdos con las organizaciones sindicales y solución de conflictos a través de los mecanismos amparados por las leyes vigentes.

C. Riesgos relacionados con la industria aeronáutica.

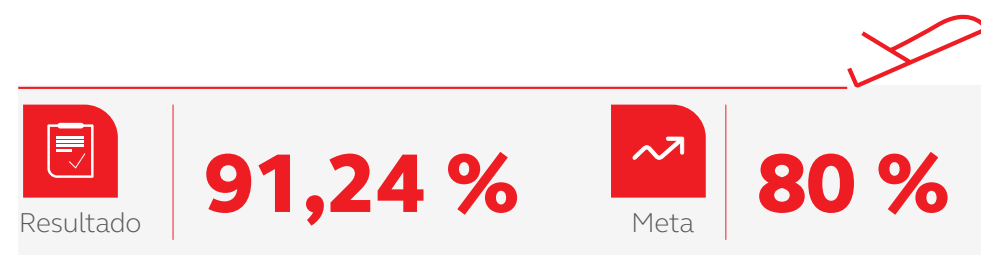
Riesgos	Plan de Tratamiento
a. Limitaciones en la infraestructura aeroportuaria de los HUBs	Adecuaciones en la red de itinerarios de la Compañía.
b. Industria aérea altamente competitiva y mayor avances en innovación y nuevas tecnologías	Definición de una nueva estrategia de digitalización de procesos de la Compañía.

B. Riesgos de entorno

Riesgos	Plan de Tratamiento
a. Ataques cibernéticos	Mejoras a la estrategia de detección, respuesta y monitoreo a ciberataques.
b. Cambios en el entorno político y en las variables macroeconómicas	Monitoreo permanente de los cambios políticos y macroeconómicos y formulación de la estrategia bajo diferentes escenarios.
c. Cambios en la legislación y regulación	Monitoreo permanente de los cambios políticos y macroeconómicos y formulación de la estrategia bajo diferentes escenarios.
d. Cambios en las preferencias de los consumidores	Revisión y mejoras en la experiencia de nuestro cliente en todas sus interacciones con la aerolínea.

Indicador propio: Indicador de Seguridad, Riesgos y Cumplimiento.

Este indicador mide los niveles de riesgo en la Compañía y la gestión de cierre a tiempo de los hallazgos identificados en investigaciones, auditorías, evaluaciones e inspecciones realizadas por los sistemas de riesgo y cumplimiento de la Compañía, así como los planes de acción propuestos por las áreas para la mitigación de los riesgos identificados:



Mejora de 3,15 puntos porcentuales frente a 2017, en donde el componente de unidades de riesgo disminuyó en un 27,14%, pasando de 17,87% a 13,02% en 2018 y la gestión de cierre e implementación de planes para la mitigación de deficiencias pasó de 79,94% a 85,19%. Lo anterior evidencia una gestión más oportuna en la implementación de acciones para la mitigación de riesgos en los procesos organizacionales.



Ética y Cumplimiento

“Asegurando prácticas corporativas ejemplares”

Promovemos una cultura de respeto y de cumplimiento con las normas éticas, legales y corporativas en todos los niveles de la Compañía, mediante acciones de prevención, detección, monitoreo y remediación de conductas no íntegras en el marco de la ética y el cumplimiento. La cultura de Avianca se caracteriza por la honestidad y el compromiso con los valores de la Compañía.

El Comité de Ética, tiene el propósito de asegurar el cumplimiento de las disposiciones del Código de Ética y su adecuada interpretación, además de solucionar los conflictos de interés que se lleguen a presentar en el desarrollo de nuestras actividades. Este Comité realiza informes periódicos al Comité de Auditoría sobre las denuncias y consultas relacionadas con incumplimientos, actos ilícitos, fraudes y conflictos de interés materiales.

Las consultas o denuncias sobre el alcance de las normas y las responsabilidades de los colaboradores, así como relacionadas con el incumplimiento a las normas o conductas sospechosas en la Compañía, son recibidas a través de la Línea Ética: <http://aviancaholdings.ethicspoint.com> disponible 24 horas al día y 7 días a la semana. Tanto colaboradores como terceros pueden realizar estas consultas y/o denuncias de forma anónima.

- El Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios de Avianca tiene como propósito formular los valores, principios y normas que inspiran la actuación de la Compañía y la que se espera de sus colaboradores, entendidos como:

1. Directivos.
2. Colaboradores vinculados mediante contrato de trabajo.
3. Terceros Vinculados (Proveedores, Contratistas).

Nuestro Código de Ética se encuentra disponible en los siguientes enlaces:

<https://www.avianca.com/co/es/sobre-nosotros/quienes-somos/etica-cumplimiento/>

Para inversionistas: <http://aviancaholdings.com/Spanish/gobierno-corporativo/default.aspx>

- La Política Anticorrupción fue adoptada por la Junta Directiva de la Compañía y establece la prohibición absoluta de soborno a Oficiales de Gobierno o entre privados. Adicional, la misma busca garantizar el cumplimiento de las leyes de anticorrupción en los diferentes países, incluyendo el FCPA (Ley de

Prácticas Corruptas en el Extranjero), asegurando así la prevención de soborno y la transparencia en libros y registros. Además, cuenta con capítulos relacionados con la recepción y entrega de obsequios y atenciones, contribuciones políticas, conflicto de interés, negociación de acciones por parte de Directivos que tienen información privilegiada que no ha sido revelada al mercado (insider trading), y el canal de denuncia o consultas sobre esta política (Línea Ética), disponible en el siguiente link:

<http://aviancaholdings.ethicspoint.com>

- La Política de Prevención y Control de Riesgos de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Proliferación de Armas de Destrucción Masiva-SIPLAFT, fue adoptada por la Junta Directiva de Avianca Holdings y tiene los siguientes objetivos: 1) Identificación de riesgos; 2) conocimiento de terceros (proveedores, clientes, empleados y beneficiarios de tiquetes); 3) capacitación y comunicación; 4) implementación de controles y monitoreo; y 5) gestión de reportes.



Nos hemos adherido a diferentes iniciativas nacionales e internacionales que reafirman nuestro compromiso con los más altos estándares de ética y cumplimiento:



1. Iniciativa Pacto Global de las Naciones Unidas.

Como empresa ciudadana, nuestra gestión integra los 10 principios del Pacto Global a través de nuestros objetivos y estrategia de manera transversal, tomando como base las mejores prácticas en materia de Derechos Humanos y empresa, Estándares Laborales (trabajo decente), Medio Ambiente y Lucha contra la corrupción. En el mismo sentido, alineamos nuestros indicadores de desempeño hacia el cierre de las brechas en gestión sostenible obtenidas de los resultados del Assessment del Dow Jones Sustainability Index MILA Pacific Alliance y desarrollamos acciones concretas en los procesos que tienen que ver con cada una de las dimensiones de principios del Pacto Global, sobre las cuales este informe de gestión constituye comunicación del progreso logrado en cada uno de ellos.



2. Alliance for integrity.

Una iniciativa global dedicada a promover la integridad en el mundo empresarial, conformada por el sector privado, sociedad civil, organizaciones políticas e instituciones internacionales. Tiene como objetivo fortalecer las capacidades de cumplimiento de las empresas y su cadena de suministro.



3. Comité de Oficiales de Cumplimiento de Colfecar.

Un comité gremial de la Superintendencia de Puertos y Transporte, que convoca a los transportadores de carga terrestre en Colombia para implementar mejores prácticas en la prevención de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo.



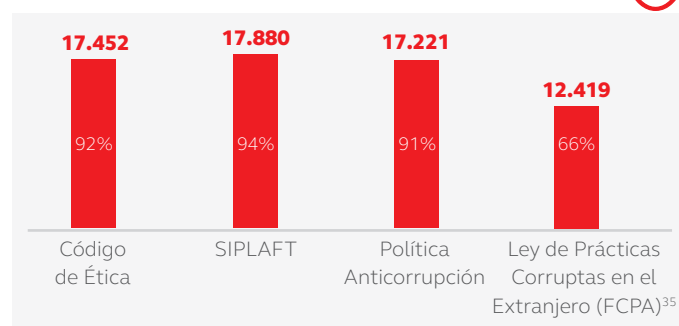
4. Hacia la Integridad.

Desde noviembre de 2017, somos parte de esta iniciativa liderada por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

Indicador propio: entrenamiento en Ética y Cumplimiento

En 2018, realizamos capacitaciones presenciales y virtuales a nuestros empleados para socializar nuestras políticas en temas relacionados con Ética y Cumplimiento.

Número de empleados que recibieron capacitación virtual



Número de empleados capacitados presencial:

1.673
Empleados

Capacitación
En temas relacionados con Ética y Cumplimiento

Logrando una Meta **100%**

De visitas
A 15 bases: Medellín, Pereira, Bucaramanga, Bogotá, Barranquilla, Lima, San José de Costa Rica, Guayaquil, Quito, Tegucigalpa, San Pedro Sula, Guatemala, México, Miami y Santiago de Chile.

Comprometidos con la formación y el desarrollo de nuestros empleados en temas de Ética y Cumplimiento:

Lanzamos cuatro micro cursos sobre temas relacionados con: Conflictos de Interés, Seguridad de la Información, Liderazgo Ético y Prevención de Fraude, a través de los Grupos Primarios de la Compañía. Por medio de este canal, también se divulgaron temas relacionados con:

- Modelo de las tres Líneas de Defensa.
- Tips de la Línea Ética.
- Atributos de nuestra seguridad.
- El Sistema de Prevención de Riesgos de Lavado de Activos.
- Cambios en la Política Anticorrupción y curso FCPA.
- Entrega y recepción de Obsequios y Atenciones.

- ✓ Con el apoyo de Pacto Global, realizamos capacitaciones en temas relacionados con los Principios de Pacto Global, Medio Ambiente, Derechos Humanos y Relaciones Laborales logrando la participación de 179 empleados.
- ✓ Nuestro Comité Ejecutivo recibió capacitación en los ejes temáticos de Pacto Global.
- ✓ Llevamos a cabo una capacitación especializada en temas de Prevención de Lavado de Activos.
- ✓ Se capacitó a la Junta Directiva sobre la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero.

35 El curso FCPA se lanzó en septiembre del 2018.

GRI 205-2 Comunicación y formación sobre la Política Anticorrupción

Comunicación:

Número de miembros del órgano de gobierno a quienes se comunicó la Política Anticorrupción de la Compañía

Comunicamos al 100% (11 miembros) de nuestra Junta Directiva sobre la Política Anticorrupción. Este órgano de gobierno es quien aprueba las políticas relacionadas con los temas de prevención de Corrupción y Soborno.

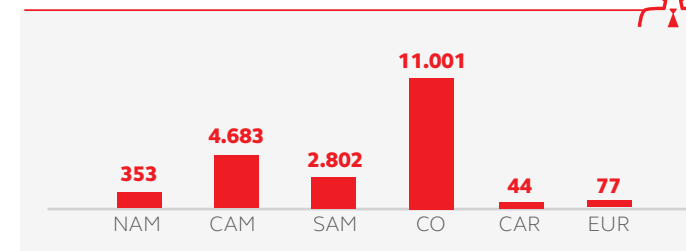
Número total de empleados a quienes comunicamos la Política Anticorrupción desglosado por categoría laboral



18.960 Empleados

Comunicamos nuestra Política Anticorrupción al 100% de nuestros empleados de la Holding.

Número total de empleados a quienes comunicamos la Política Anticorrupción desglosado por región



Número de proveedores a quienes comunicamos las Políticas de Ética y Cumplimiento

Enviamos comunicados relacionados con nuestras Políticas de Ética y Cumplimiento a 40 grupos de proveedores Tipo A, que corresponden al 93% de los

proveedores de este tipo.

Nuestra Política Anticorrupción está disponible en nuestra página web, www.avianca.com y en la página para inversionistas en www.aviancaholdings.com

Formación:

Número de miembros del órgano de gobierno que recibieron formación sobre anticorrupción

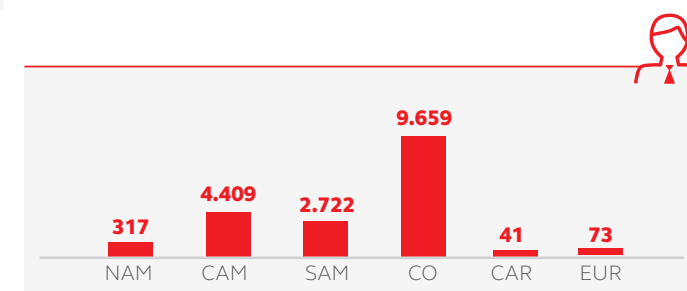
Los 11 miembros de la Junta Directiva fueron capacitados en la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero – FCPA en el mes de noviembre de 2018.

Número de empleados que recibieron formación sobre anticorrupción

En 2018, capacitamos a nuestros empleados en temas de anticorrupción de forma virtual y presencial de la siguiente manera:

Capacitaciones virtuales

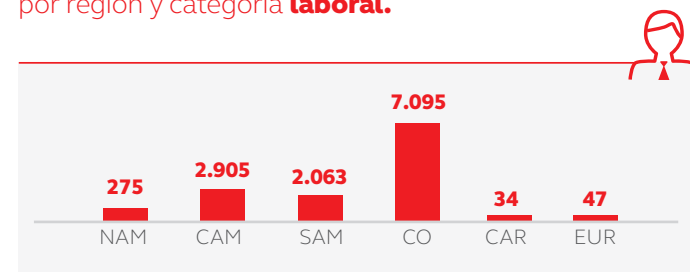
Número de empleados capacitados en Política Anticorrupción, desglosado por región y categoría laboral



17.221 empleados capacitados, esta cifra corresponde al 91% de nuestra gente.

Lanzamos un nuevo curso virtual en septiembre 2018 sobre la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero FCPA.

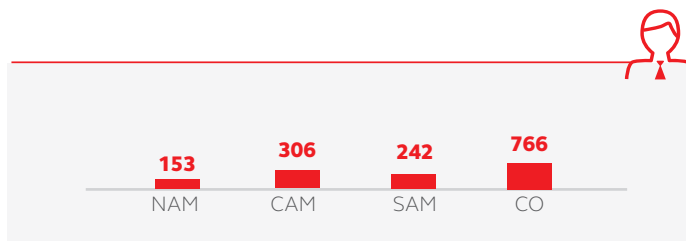
Número de empleados capacitados en Ley desglosado por región y categoría laboral.



Capacitaciones Presenciales

Tema: Política Anticorrupción y la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero FCPA:

Total: 1.467 empleados capacitados en 15 bases de Avianca Holdings.



12.419 empleados capacitados, esta cifra corresponde al 66% de nuestra gente.

1.467 empleados capacitados en 15 bases de Avianca Holdings³⁶.

Conveniones

CEO, Vicepresidentes y Directores

Gerentes

Administrativos

Operativos

En relación con el cumplimiento de regulaciones y requisitos legales aplicables en el desarrollo de nuestras operaciones contamos con el Programa de Monitoreo del Cumplimiento (CMP por sus siglas en inglés), el cual está conformado por el Programa de Evaluación Interna (IEP por sus siglas en inglés) y el Programa de Cumplimiento Operacional (OCP por sus siglas en inglés), su objetivo es asegurar que la Compañía cuente con procesos seguros y en cumplimiento de las regulaciones y requisitos legales:

Programa de Evaluación Interna (IEP)

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. En 2018, por medio de este programa se establecieron planes de acción enfocados en la mitigación de las condiciones de riesgo identificadas desde el diseño de los procesos.

Programa de Cumplimiento Operacional (OCP)

Por medio de la ejecución de auditorías programadas y no programadas, el OCP valida que la ejecución de los procesos se realice de acuerdo con la documentación que fue desarrollada por la primera línea y validada por IEP.

Ley Sarbanes Oxley (SOX)

Para dar cumplimiento a los compromisos frente a la Ley SOX de 2002 y otras responsabilidades que han sido adquiridas desde nuestro inicio en la cotización de acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York en el año 2013, somos responsables de diseñar, implementar, mantener y evaluar el sistema de control interno sobre el reporte financiero de la Compañía. En 2018, se realizaron auditorías sobre el ambiente de control SOX en la Compañía.

Indicador propio: Reducción de multas por Transportation Security Administration

En 2018, logramos una reducción del 21% en multas impuestas por Transportation Security Administration (TSA). Este indicador mide la reducción de la intencionalidad de las multas con base en el valor en dólares de la intencionalidad de la penalización establecida para el incumplimiento.

Hechos destacados 2018

Consolidamos el área de análisis de datos de seguridad, riesgos y cumplimiento. A través de la cual se desarrolla el conocimiento organizacional a partir del análisis de datos cualitativa y cuantitativamente, de manera que se cuente con información de seguridad, riesgos y cumplimiento que permita la toma de decisiones oportunas.

Seguridad Integral

- Obtuvimos cero (0) hallazgos de sustancias ilícitas ocultas al interior de las aeronaves, como resultado del cumplimiento de estrictos procedimientos y controles de seguridad en las operaciones e instalaciones.
- Realizamos un trabajo conjunto con las autoridades colombianas y agencias federales de diferentes Estados, permitiendo la captura y desmantelamiento de organizaciones dedicadas a las actividades ilícitas al interior de las operaciones.

Ética y Cumplimiento

- Avianca fue premiada por la Secretaría de Transparencia de la República de Colombia como Empresa Activa en Cumplimiento Anticorrupción.
- Cero riesgos críticos de corrupción o soborno materializados en 2018.
- Efectuamos la Jornada de Revelación de Conflictos de interés para Directivos.
- Renovamos el compromiso de cumplimiento de: el Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios; la Política para la Gestión de Conflictos de Interés para Miembros de Junta Directiva y Directivos de la Compañía; la Política Anticorrupción; y la Política y Procedimiento para que Directivos Negocien con Valores de la Compañía, para Directivos.

36. Las bases donde se realizaron las capacitaciones son: Lima, Perú (LIM), San José, Costa Rica (SJO), Guayaquil, Ecuador (GYE), Quito, Ecuador (UIO), Tegucigalpa, Honduras (TGU), Cortés, Honduras (SAP), Ciudad de Guatemala, Guatemala (GUA), Ciudad de México, México (MEX), Rionegro, Colombia (MDE), Pereira, Colombia (PEI), Lebrija, Colombia (BGA), Miami, USA (MIA), Bogotá, Colombia (BOG), Barranquilla, Colombia (BAQ) y Pudahuel, Chile (SCL).

- En septiembre, lanzamos el nuevo curso virtual Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero FCPA, en el cual se han capacitado a 12.419 empleados.
- Logramos incrementar en un 159% la cultura de reporte en la línea ética.
- Cero riesgos críticos de lavado de activos o financiación del terrorismo materializados en 2018.
- Capacitamos 17.880 personas, equivalente al 94% del total de los empleados de Avianca Holdings en SIPLAFT.
- Mitigamos 1.641 riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo con alertas generadas con terceros.
- Realizamos una jornada de revelación de Personas Expuestas Políticamente – PEPs y se creó el Comité de PEPs.
- Avianca Holdings S.A y sus subsidiarias integradas efectuaron reportes con 70.771 transacciones a las Unidades de Información y Análisis Financiero.

Gestión de riesgos

Hemos fortalecido nuestra estrategia basada en el modelo de tres líneas de defensa e incrementamos el nivel de madurez de los Sistemas de Gestión de Riesgos de Avianca logrando los siguientes hechos destacados:

- Fortalecimos la gestión del riesgo Cibernético.
- Cerramos la Fase I del proyecto de implementación BCM que incluye la publicación de la Política de Continuidad del Negocio, análisis de riesgos, identificación de procesos críticos y recursos mínimos, junto a la priorización de procesos.
- Fortalecimos los centros alternos de operación para la continuidad del negocio.
- Diseñamos e implementamos tableros de control para facilitar el seguimiento y visualización de los datos obtenidos en los Sistemas de Riesgos de la Compañía.

Así avanzamos en nuestros retos de 2018

Seguridad, Riesgos y Cumplimiento

- Rediseñamos el Programa de Monitoreo de Cumplimiento con el enfoque de riesgos, logrando intervenir procesos, estaciones y centros de trabajo desde el impacto que estos generan en la Compañía y su nivel de riesgo acorde al desempeño.
- Integramos atributos de Seguridad, Ética, Riesgos y Cumplimiento en nuestro modelo de cultura.
- Implementamos la herramienta AQD en todos los sistemas de gestión de riesgos y cumplimiento, permitiendo centralizar y homologar los procesos de investigación, análisis y tratamiento de riesgos para todos los sistemas.
- Fortalecimos los programas de monitoreo de gestión de riesgos desde la segunda línea de defensa, mediante el incremento de uso de tecnología y la participación en proyectos críticos de la Compañía.
- Llevamos a cabo una consultoría para la implementación del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio y se definieron los procesos críticos de la operación, con sus respectivos planes de contingencia.
- Implementamos la fase I del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos, logrando así una mayor alineación y coordinación de la segunda línea de defensa.
- Mediante el uso de herramientas tecnológicas implementamos diferentes dashboards³⁸ que facilitan la visualización integral de riesgos en la Compañía en niveles operativos, tácticos y estratégicos, aportando en la toma de decisiones asociadas a la gestión de riesgos y cumplimiento.
- Desarrollamos la encuesta de seguridad de IATA, lo cual nos permitirá definir la hoja de ruta para enfocar los esfuerzos de Seguridad Operacional sobre los procesos críticos, así como continuar en el desarrollo del plan para empoderar a la primera línea de defensa.



Reconocimientos

- Avianca fue premiada por La Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República de Colombia como “una de las empresas activas anticorrupción” EACA³⁷.
- Reconocimiento a la Dirección de Seguridad de Aviación Civil & Corporativa por programas de cooperación de parte de agencias federales.



Nuestros retos 2019

- Implementar la herramienta MEGA, la cual permitirá el control de los procesos organizacionales a nivel de Gobierno, Riesgos y Cumplimiento. Esta herramienta aportará en la integración de la arquitectura empresarial, los riesgos, los procesos, los controles y las regulaciones aplicables a cada etapa de la cadena de valor.
- Implementar el Programa Know Your Customer en las Unidades de Negocio definidas por la Dirección General de Seguridad Integral, Riesgos y Cumplimiento.
- Fortalecer el Programa de Ética y Cumplimiento en las nuevas unidades de negocio.
- Generar una herramienta de consulta que permita a los procesos realizar un seguimiento y control de las regulaciones aplicables a cada proceso evaluado de la Compañía.
- Continuar la implementación del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos (Fase II).
- Optimizar la gestión de riesgos y potenciar la toma de decisiones de manera predictiva a través de la implementación de la metodología de gestión de riesgos en procesos y proyectos, automatización de procesos de monitoreo y el desarrollo de métodos de analítica.
- Implementar el software SARA-ERGOSS, para el monitoreo y análisis de los datos de vuelo, el cual permitirá hacer análisis más expeditos, mejorar los procesos proactivos de la Seguridad Operacional y colaborar en el proceso de caza-fallas para la liberación de aeronaves en tierra por mantenimiento.

Gestión de impactos posteriores al cese ilegal de actividades 2017.

Frente a cese ilegal de actividades presentado en 2017, llevamos a cabo las siguientes acciones desde el enfoque de riesgos:

- Implementamos indicadores KRI para realizar seguimiento a los riesgos corporativos asociados a las relaciones laborales con equipos críticos de la operación, incluyendo seguimiento al cumplimiento de acuerdos con las organizaciones sindicales, cumplimiento de roster, programación y escalafón. Con esta información se generaron las alertas necesarias a los vicepresidentes para la ejecución de acciones.
- Implementamos un plan de contingencia para reforzar las operaciones de la aerolínea en las estaciones de mayor afectación.
- Realizamos un monitoreo constante del cumplimiento sobre procesos críticos que se vieron impactados por el cese ilegal, el programa de cumplimiento mantiene vigilancia sobre las actividades ejecutadas sobre estos procesos.

37. Empresas Activas Anticorrupción

38. Interfaz gráfica.

08



Meta 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.

Meta 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.

Meta 4.7: De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.



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

Meta 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.

Meta 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.



Meta 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.

Meta 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



Meta 10.2: De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición

Meta 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 de nuestro talento

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

Nuestros empleados son el eje fundamental de nuestra empresa. Contamos con un talento de clase mundial, apasionado y que da siempre más para brindar un servicio excepcional a nuestros clientes. Avanzamos hacia nuestro Vuelo 2020, fortaleciendo nuestras prácticas y compromiso, generando ambientes de participación y promoviendo:

- El desarrollo de competencias en nuestros empleados.
- El liderazgo y reconocimiento.
- La armonía entre la vida laboral y la personal.
- La diversidad, equidad y trabajo decente.
- La competitividad.
- Los esquemas de remuneración variable y salario emocional.

Nuestros procesos para atraer, seleccionar, comprometer, promover y capacitar, se basan en las competencias, los valores, el desempeño y el compromiso de nuestra gente.

¡En Avianca somos uno y disfrutamos lo que hacemos!

Con el mejor talento volamos
hacia nuestro Vuelo **2020**

Nuestra estrategia

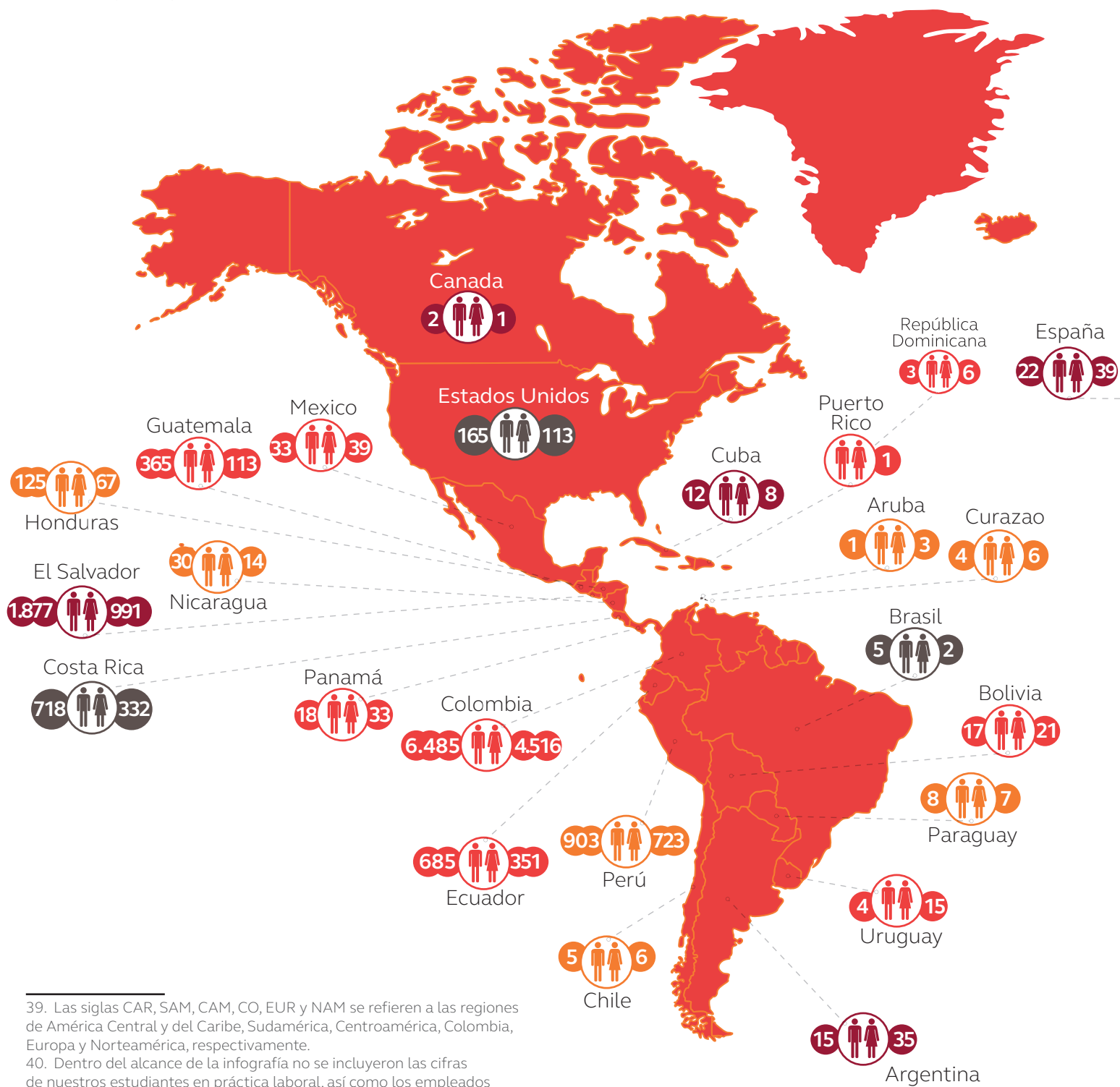
Para cumplir con nuestra Visión 2020 dentro de una cultura de liderazgo y servicio, gestionamos nuestro talento a través del ciclo de desarrollo:



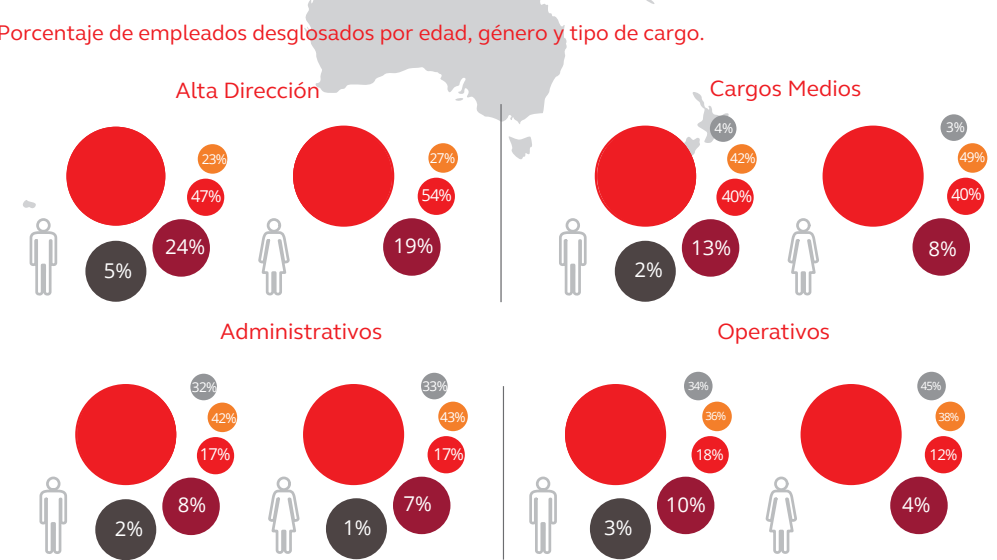
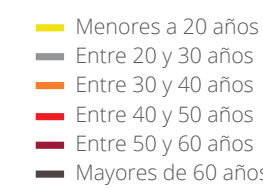
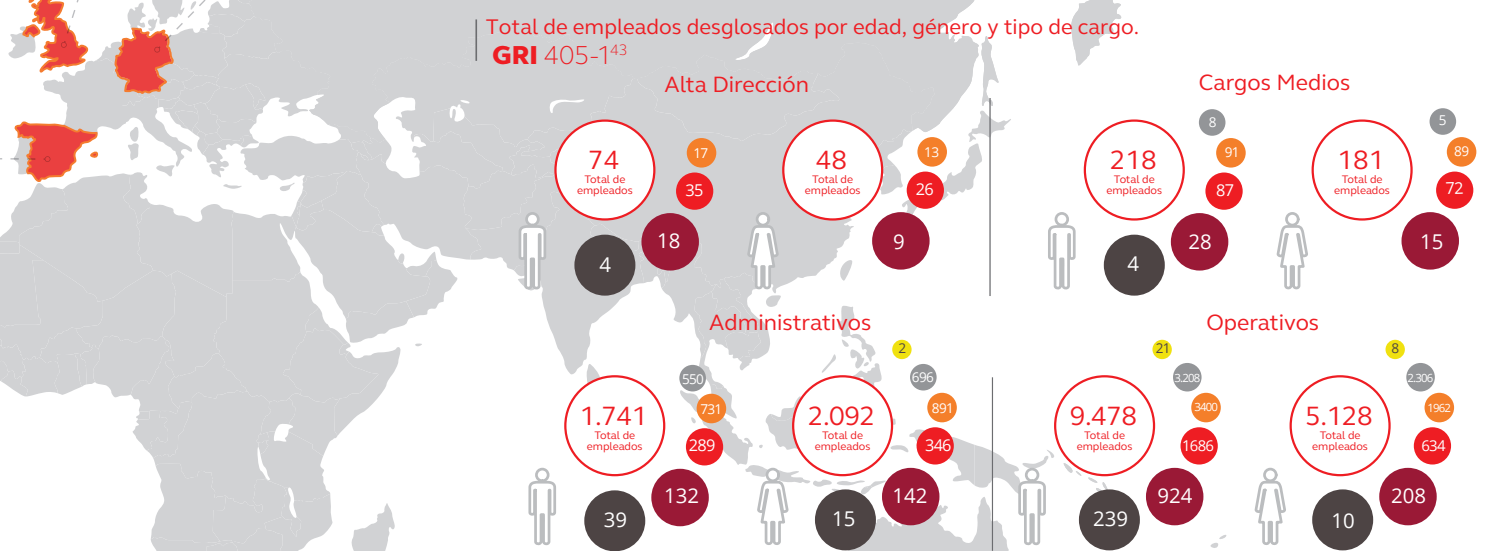
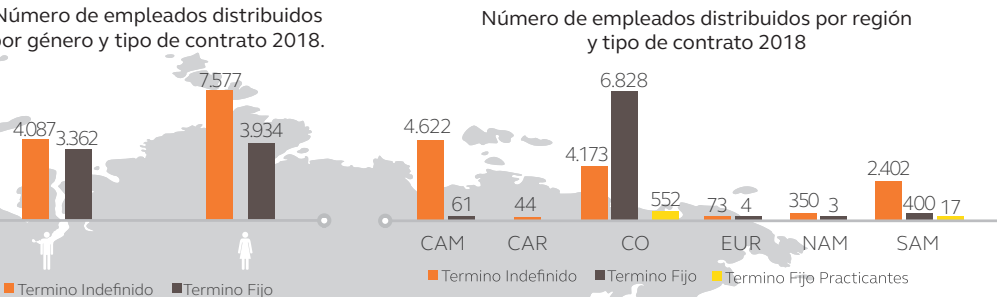
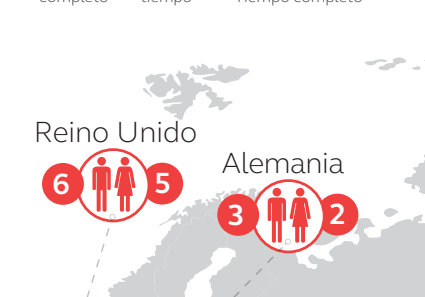
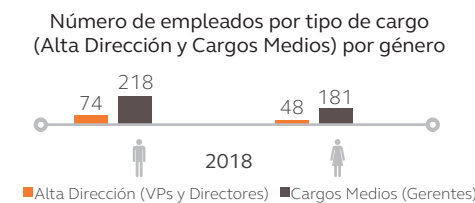
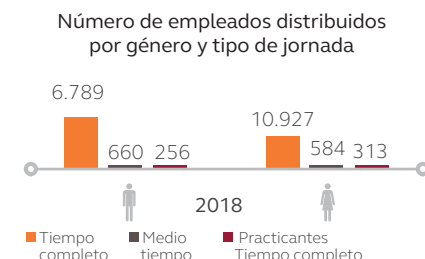
GRI 102-7; 102-8

Cuántos somos y dónde nos encontramos³⁹

Somos un equipo de 18.960 personas:
7.449 mujeres y 11.511 hombres en 26 países^{40,41,42}



39. Las 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.
40. Dentro 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).
41. El alcance de nuestra plantilla desglosada por género, edad y cargo, no incluye el personal en práctica.
42. La planta ha disminuido desde el año anterior, debido a eficiencias operacionales que han sido implementadas a lo largo del último periodo.



43. No se reportan grupos minoritarios o grupos vulnerables



Atraemos y comprometemos
al mejor **talento**

“Talentos comprometidos con la excelencia, el liderazgo y el mejor servicio para nuestros clientes”

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Nuestra gestión está enfocada en atraer, desarrollar y comprometer al mejor talento de la región, dentro de nuestra cultura orientada al servicio, a través de un liderazgo humanamente efectivo. Queremos contar con gente talentosa y apasionada por hacer todo para enamorar a nuestros clientes. Por eso, hemos puesto a nuestros candidatos y líderes en el centro de nuestra estrategia de atracción, escuchando su voz como clientes para identificar los atributos

de servicio que esperan recibir en cada momento durante el proceso de selección.

Contamos con una Política General de Atracción de Talento bajo la cual se rigen nuestros procesos de atracción y donde detallamos el alcance, el área responsable y las políticas de ingreso, donde describimos el proceso para ingresar la vacante, promociones internas, convocatorias y excepciones en el proceso de atracción de talento.

Hemos desarrollado las siguientes estrategias para generar la mejor experiencia de atracción:

- Desarrollamos las competencias de nuestro equipo de Reclutamiento y Atracción de Talento (AT) con el acompañamiento de un consultor externo.

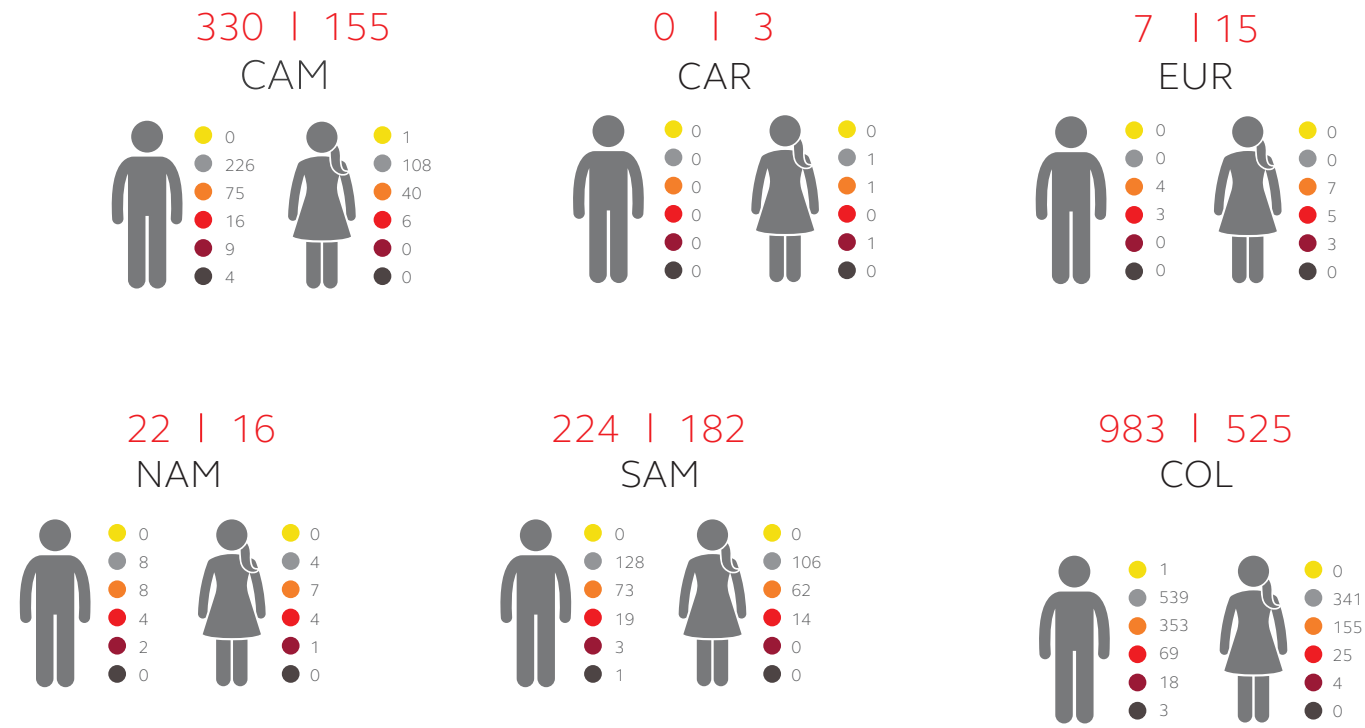
- Implementamos grupos focales y llamadas de servicio bimensuales a nuestros candidatos finalistas para conocer su experiencia y atraer el mejor talento.

- Implementamos la plataforma SAP Success Factors para lograr una mayor eficiencia que nos ha permitido mantener a nuestros candidatos informados sobre el estado de su proceso en tiempo real. Además, contamos con JobsAvianca.com, nuestra página de reclutamiento con la cual no solo publicamos nuestras vacantes sino también, nuestra propuesta de valor como marca empleadora.

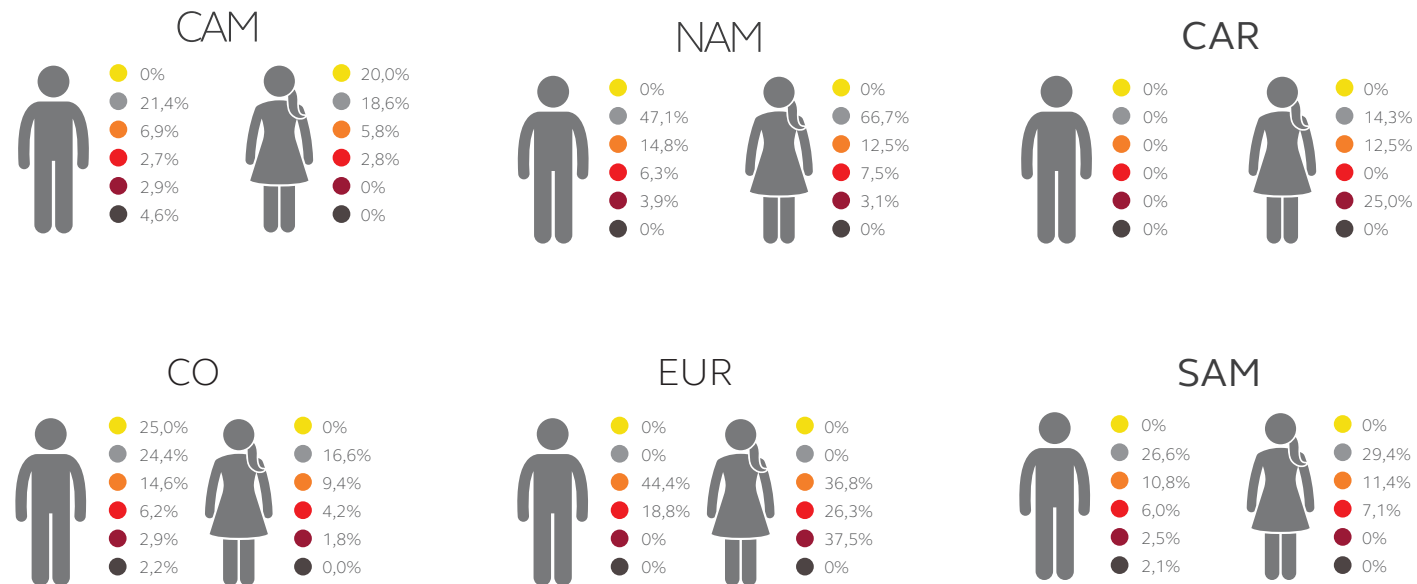
- Somos pioneros en la implementación del programa Swap de Talento Avianca-Unilever, que consiste en hacer un intercambio de nuestros mejores talentos en las áreas claves para los dos negocios (Revenue y Mercadeo).

GRI 401-1 Nuestras contrataciones

Nuevas contrataciones en 2018 desglosado por región, edad y género



GRI 401-1 Tasa de contratación desglosada por edad y género

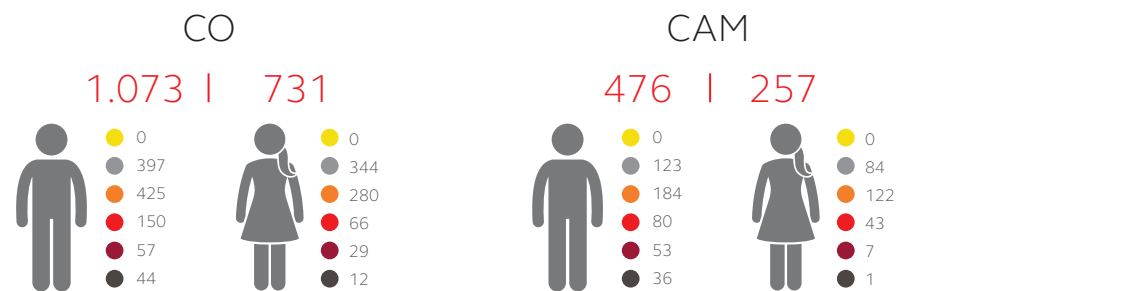


Avianca

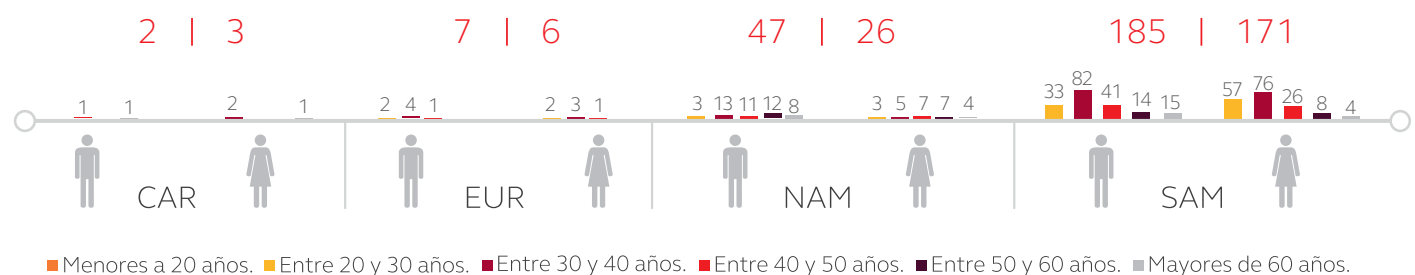




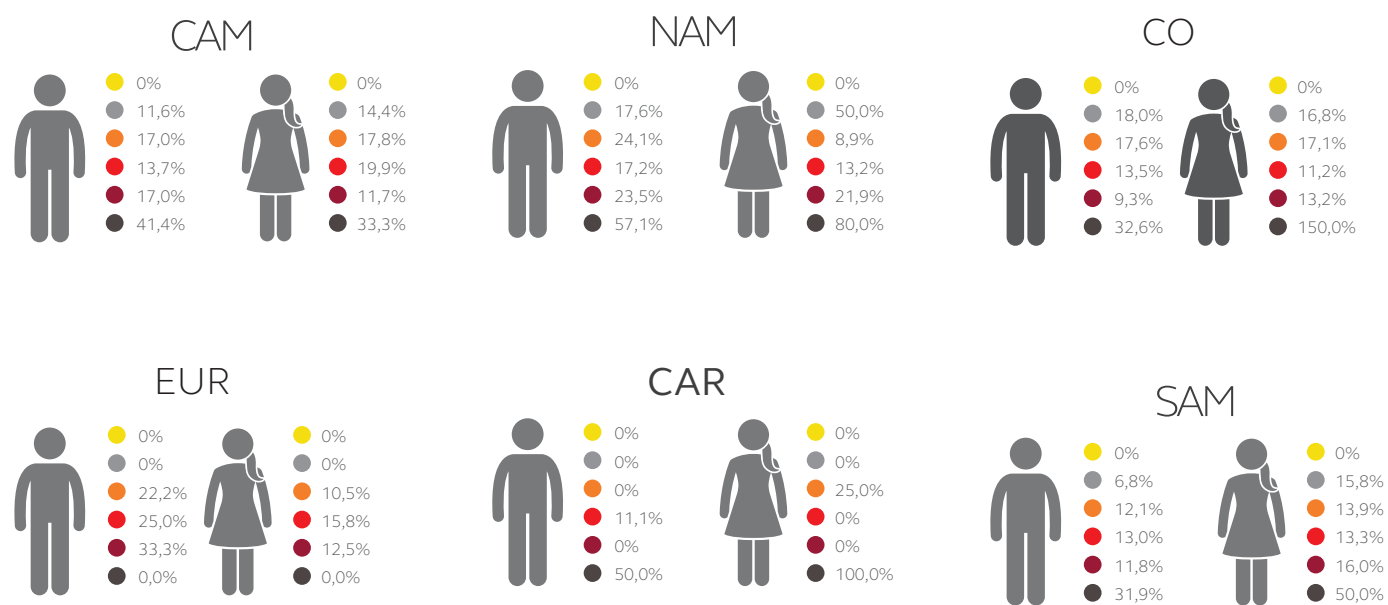
GRI 401-1 Retiros



Otros retiros 2018



GRI 401-1 Tasa de rotación desglosada por edad y género



16,9% | Tasa de rotación total:

Hechos destacados 2018

- En convenio con la Alianza del Pacífico y el Tecnológico de Monterrey, culminamos de manera satisfactoria el proceso de selección de 4 pasantes de áreas administrativas que realizarán su periodo de práctica profesional durante el primer semestre de 2019.
- Finalizamos nuestro Programa Trainee Copilotos, con una rotación de 13 trainees por las áreas core de nuestro negocio, antes de iniciar su curso de formación para primer oficial.
- Participamos en 68 ferias Laborales y Universitarias para seguir posicionando a Avianca como marca empleadora:
 - Colombia: 27
 - Norteamérica: 16
 - Ecuador: 17
 - Perú: 8
- Lanzamos la campaña Marca Empleadora "El Destino que te Apasiona". Realizamos publicaciones de historias de empleados mostrando su crecimiento personal y laboral dentro de la Compañía.

Reconocimientos

- Obtuvimos el primer lugar en El Salvador y el quinto en Colombia en la Encuesta "La carrera de los sueños de los jóvenes 2018".
- Obtuvimos el reconocimiento por parte de LinkedIn como caso de éxito de marca empleadora en Colombia.

Así avanzamos en nuestros retos 2018

Meta	Estado	Resultado
Cumplir con el indicador de tiempo para el 90% de las vacantes en el 2018.	✓	Cerramos en 2018 con un 93,1% de cumplimiento, aumentando 17 puntos respecto a 2017.
Lograr la posición número 5 como Marca Empleadora en la encuesta de la Carrera de los Sueños de los Jóvenes en 2018 en Colombia y mantenernos como número uno 1 en El Salvador.	✓	Al cierre del 2018 obtuvimos el primer puesto en El Salvador y la posición número 5 en Colombia.
Lograr mayor efectividad de reclutamiento por canales como: Facebook, LinkedIn, Ferias Laborales y Aplicaciones Internas.	✓	Fuimos reconocidos como un caso de éxito en LinkedIn al lograr las siguientes métricas en Colombia: 42% de las contrataciones fueron influenciadas por LinkedIn, 95 mil postulantes recibidos en los últimos 12 meses, 77% de aumento en los seguidores de nuestra página.



Nuestros retos 2019

- 1 Optimizar el reclutamiento a través de la digitalización.
- 2 Continuar con nuestro programa de trainees administrativos, plan de desarrollo, acompañamiento a nuevos copilotos y el programa de inclusión laboral con el apoyo de Best Buddies Colombia.
- 3 Mantener el ranking en la encuesta “Empresa de los Sueños de los Jóvenes” en 2019.
- 4 Desarrollar y entrenar las competencias de los líderes en el proceso de atracción de talento bajo el programa “Líderes que enamoran”.
- 5 Continuar trabajando de manera estructurada en una estrategia de marca empleadora que nos permita seguir posicionándonos como una compañía atractiva para trabajar en los países donde tenemos operación.





Desarrollamos y capacitamos nuestro talento

GRI 404-2 Buscamos desarrollar y capacitar a nuestra gente para lograr un mejor desempeño, compromiso, productividad y crecimiento integral.

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

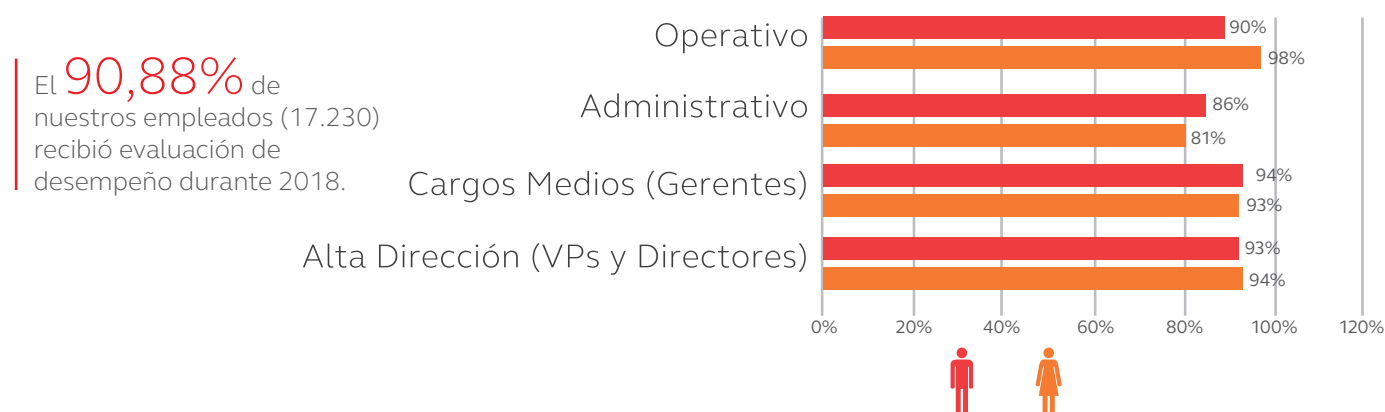
Desarrollo de nuestro talento

Con el propósito de identificar a nuestros mejores talentos, creamos una metodología de identificación de talentos a nivel ejecutivo que busca, a través de sesiones de trabajo, discutir el potencial y el desempeño de todos los equipos donde se identifican los futuros líderes en la Compañía llamados "Talentos". Para estos potenciales líderes, se destinan planes de desarrollo orientados a cubrir posiciones de liderazgo futuras e incluso pueden ser nominados como los posibles sucesores a posiciones críticas.

GRI 404-3 Porcentaje del total de empleados por sexo y por categoría laboral que han recibido una evaluación periódica del desempeño y desarrollo profesional.

Buscando aumentar el alcance de las evaluaciones de desempeño para todos nuestros empleados de la Holding, durante el 2018 se logró incrementar el porcentaje de evaluaciones para el personal operativo. Este resultado tiene como beneficio para los empleados el pago de un bono variable atado al desempeño. Igualmente, la incorporación de Success Factors (SAP) en el proceso de definición de objetivos para áreas administrativas, facilitó la gestión de los equipos ya que es una herramienta amigable y gestionable por los líderes.

Porcentaje de empleados por género y categoría laboral que recibieron evaluación de desempeño durante 2018



Un equipo comprometido y de clase mundial

GRI 404-2 En línea con nuestro propósito de brindar un servicio superior a nuestros clientes, hemos desarrollado los programas de liderazgo y servicio para fortalecer las habilidades profesionales de nuestra gente:

Nuestro Programa de liderazgo

Motivamos a nuestros líderes a vivir una cultura de auto gestión basada en las cuatro competencias de nuestro empleado Avianca (liderazgo, propósito de servir, orientación al resultado y adaptabilidad) a través de la implementación de nuestro Modelo de Liderazgo Humanamente Efectivo. El objetivo de esta iniciativa es transformar la cultura de Avianca para apalancar el logro de la estrategia.

Modelo de Liderazgo



El Programa de Liderazgo se imparte a todos los líderes de Avianca, divididos en:

- Grupo de Alineación: CEO y Vicepresidentes.
- Grupo de Desarrollo: Directores y Gerentes.
- Grupo de Motivación: Mandos Medios.

Nuestro Programa de Servicio

Pasión es +

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 uno de nuestros empleados fortalezca sus habilidades profesionales y de servicio.

Con el propósito de apalancar el logro de nuestra estrategia corporativa, en esta capacitación de cuatro (4) días se trabajan los atributos del servicio desde el ser, el comprender, el hacer y el crear, para brindar a nuestros clientes una experiencia excepcional. Esta capacitación tiene dos fases: (1) personal de cara al cliente; (2) resto de nuestros empleados.

Perfil comportamental

Amabilidad	Empatía
Vivimos con calidez la experiencia de servir.	Conectamos auténticamente con los otros.
Sonreímos y miramos a los ojos. Tratamos genuinamente y con cercanía. Usamos un tono de voz adecuado.	Escuchamos atentamente y llegamos a acuerdos. Descubrimos y nos conectamos con el otro. Lo que decimos es coherente con nuestra expresión corporal.
Practicidad	Proactividad
Somos decididos, ágiles y recursivos.	Vemos en cada momento la oportunidad de marcar la diferencia.
Manejamos el tiempo con precisión. Tomamos decisiones con criterio. Sacamos el mejor provecho de nuestros recursos.	Creamos momentos especiales siendo espontáneos. Innovamos y proponemos mejoras. Generamos recordación afectiva.

Estrategia Académica 70-20-10

- 70** Aprendizaje a través de la experiencia y la práctica en el puesto de trabajo.
- 20** Aprendizaje a través de la interacción con otros.
- 10** Aprendizaje a través de cursos y entrenamientos.

Como complemento a nuestros programas de liderazgo y servicio, ofrecemos cursos técnicos, desarrollados bajo la iniciativa de Academia Avianca que favorecen un excelente desempeño en los roles de nuestro talento. También hemos invertido en el desarrollo de nuestros talentos, apoyando sus planes de carrera con la participación en cursos ejecutivos, coaching, cursos de inglés, entre otros.

Nuestro Programa de Liderazgo

Indicador propio

Horas de capacitación en el programa de liderazgo

El curso de liderazgo está definido por un enfoque teórico y otro práctico, que busca la reflexión-acción-transformación para facilitar la construcción de un Liderazgo Humano, para la Avianca de hoy y del futuro. La parte teórica está estructurada bajo cuatro pilares (Gestión del Ser, Gestión Conversacional, Gestión de Equipos y Gestión del Logro) mientras que el enfoque práctico busca aplicar y evaluar los conceptos explicados a lo largo del curso.⁴⁴

1. Administrativos:	8.208	TOTAL DE HORAS 18.464	NÚMERO DE PERSONAS CAPACITADAS: 527	PLATAFORMA: E-LEARNING
2. Director:	288			
3. Gerente:	1.872			
4. Jefe:	224			
5. Supervisor:	7.872			

Nuestro Programa de Servicio

Indicador propio

Horas de capacitación en el programa de servicio^{45,46}

Este curso está compuesto por un elemento teórico y otro práctico. El enfoque teórico comprende el entrenamiento en conocimientos y comportamientos enmarcados en la Cultura de Servicio Corporativo Avianca: Amabilidad, Empatía,

Practicidad y Proactividad. El componente práctico busca aplicar los conocimientos en pruebas ejecutadas en las instalaciones de la Academia Avianca o en una institución que cumpla con los estándares requeridos:

 **26.073**
Horas de capacitación

 **998**
Personas capacitadas

Indicador propio

Nivel de satisfacción en las variables de servicio (NPS)

El Net Promoter Score (NPS) evalúa 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.

La meta del 2018 era obtener 66 puntos en la medición del NPS, aumentando el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio prestado por el equipo de cara al cliente a nivel sistema (Tripulantes de Cabina y Check In en Colombia) a través de la implementación de la Escuela de Servicio en toda nuestra población objetivo. El resultado para el 2018 fue de 66 por lo cual se cumplió la meta planteada.

Nivel de Satisfacción 2018 en las variables de servicio: **66**

Los atributos medidos son:

- Resolución de Dudas
- Amabilidad VIP
- Información en Sala
- Crew Friendliness & Efficiency
- Amabilidad en Check In

Más para dar Reconocimiento en SAP Success Factors

Más para Dar es nuestro programa de reconocimiento donde destacamos a quienes viven los valores corporativos y competencias organizacionales, independientemente de su cargo o posición en la Compañía. El reconocimiento se envía a través de mensajes e insignias a cualquier compañero que quiera destacar por su labor. Este año implementamos nuestra

plataforma de Success Factors, la cual nos permitió recibir más de 6.000 mensajes de reconocimiento mensuales en promedio, en comparación a los que se recibían en la plataforma anterior.

En Avianca contamos con talento de Clase Mundial que entrega lo mejor de sí cada día, por eso creemos que siempre es un buen momento para reconocer.

Todas las personas registradas en el aplicativo pueden reconocer a cualquier compañero desde su perfil con solo:

- 1 Conocer el nombre de la persona e ingresarlo en el buscador, se puede reconocer y asignar una insignia.
- 2 El reconocimiento es inmediato, es decir la persona recibe el correo de notificación el mismo día.
- 3 El líder directo de la persona reconocida recibe un correo automáticamente notificándole la exaltación que ha recibido la persona bajo su cargo.

Hechos destacados 2018

- Implementamos la metodología de identificación de Talentos a nivel ejecutivo que permitió la selección de 148 personas.
- Definimos el proceso de desarrollo de talento alineado a la preparación de los futuros líderes de la Compañía. Nuestros Vicepresidentes y Directores asignaron los programas de desarrollo de acuerdo con cada plan de carrera. Se asignaron 195 programas de los cuales 114 se ejecutaron el 2018.

Retos 2019

- Continuar con la formación de instructores integrales.
- Continuar fortaleciendo las habilidades de liderazgo alineado a la estrategia corporativa.
- Fortalecer la estrategia de reconocimiento como herramienta del líder para movilizar compromiso.
- Desarrollar nuevos líderes en su proceso de transición a gestionar equipos.
- Desarrollar e implementar el programa de formación corporativa en servicio al personal de fase 3.
- Extender el programa de identificación de talentos a mandos medios.

44. Aplica para todo el personal de Avianca, tanto administrativo como operativo para cargos a partir de coordinadores.

45. Dato para Colombia

46. Se cumplió con el programa a toda la población de tripulantes de cabina de pasajeros

Así avanzamos en nuestros retos 2018

- Logramos la formación de instructores internos para impartir entrenamientos corporativos.
- Diseñamos el proceso de formación virtual para nuestros líderes, en los módulos de alinear, empoderar, desarrollar y reconocer, con énfasis en Liderazgo Humanamente efectivo.
- Diseñamos el proceso de formación virtual para el programa de Servicio.
- Durante el segundo semestre mantuvimos el foco en el personal de mando medio operativo, fortaleciendo sus habilidades de liderazgo en el cumplimiento de indicadores y gestión por procesos:

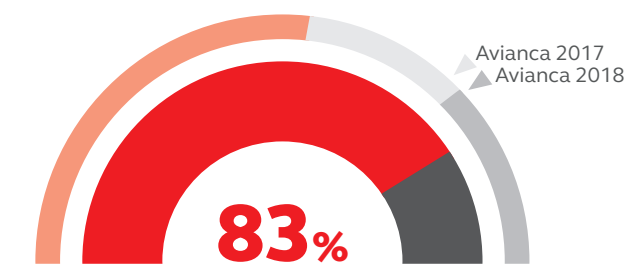


Plan Embajador

Realizamos el Plan Embajador como eje transversal a nivel Holding, para promover el compromiso de los empleados y apalancar el proceso de transformación cultural. A cada Vicepresidente/ Director le fue asignada una estación, para acompañar e indagar sobre temas estratégicos, gestionar los principales hallazgos y reforzar en toda la Compañía los mensajes estratégicos claves y la cultura de Avianca.

Resultados de nuestra medición de compromiso

Gracias a la gestión realizada en las 5 dimensiones de enfoque: liderazgo, trabajo en equipo, reconocimiento, oportunidades de carrera y alta gerencia, nuestro índice de compromiso se incrementó 2 puntos con respecto a la medición anterior.



Con este resultado nos ubicamos 12 puntos por encima del promedio de la industria.

Esta información se consolida a nivel Holding.

Adaptabilidad

Nuestra Metodología de Transformación Organizacional

Gestionamos el cambio en los proyectos o iniciativas en Avianca para desarrollar la competencia de adaptabilidad de nuestra gente y ayudar a crear una cultura de transformación que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

La transformación requiere encontrar el sentido del cambio:

Metodología de Transformación

A partir de la metodología de transformación de 3 etapas, promovemos la competencia de adaptabilidad y preparamos a los líderes como dueños y gestores de la transformación.



Intervenciones en el 2018

- Apoyamos la implementación de gestión por procesos: en la entrega de dos fichas de gestión, Gestión de Proyectos y Ciclo de Vida de Entrega de Soluciones.

Personas impactadas: 248

- Implementamos la estrategia de transformación para CRM en Gestión de Contactos, Deprisa y Gestión Comercial de Ejecutivos.

Personas impactadas: 3.500

- Definimos la estrategia de transformación para el proyecto Evolution (cambio de ERP en Avianca) que se llevará a cabo en el 2019.

Personas impactadas: 1.750

- Apoyamos la implementación de SuccessFactors.

Impactados: toda la Compañía

- Apoyamos el proyecto de Avianca Cumple encaminado a mejorar los indicadores operacionales: hicimos pedagogía en indicadores corporativos y talleres con líderes operativos.

Personas impactadas: 5.500

Academia Avianca

La Academia Avianca está conformada por centros de instrucción donde se imparten entrenamientos regulados y no regulados⁴⁷. Buscamos administrar todos los entrenamientos requeridos por la autoridad para que nuestros empleados estén capacitados en las actividades laborales y de servicio, reciban las actualizaciones, garanticen la calidad del trabajo y gestionen la seguridad de las operaciones aeronáuticas. El alcance de los programas se divide en:

- **Vuelos:** pilotos, tripulantes de cabina y despachadores.
- **Aeropuertos.**
- **Tierra:** rampa, carga, mercancías peligrosas.
- **Mantenimiento:** técnicos, ingenieros, talleres.
- **Corporativo:** para todos los empleados de la Compañía.

Las actividades que desarrollamos desde la Academia son:



Para medir el impacto de los cursos, realizamos una evaluación de desempeño donde se mide el nivel de las competencias corporativas. Mediante el análisis de estos resultados, se realiza un plan de desarrollo donde cada empleado tiene conversaciones con el jefe inmediato y se generan estrategias de aprendizaje.

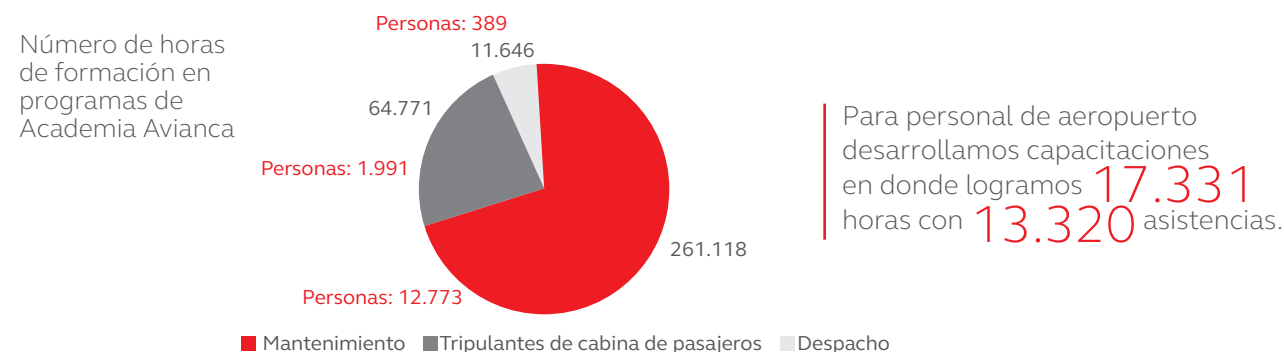
- 1 DISEÑAMOS** y desarrollamos contenidos y medios de aprendizaje para todos los empleados de Avianca.
- 2 REALIZAMOS** la programación y el monitoreo de todas las acciones formativas a través de las herramientas AMOS y MINT.⁴⁸
- 3 NUESTROS** centros de instrucción están certificados.
- 4 ESTAMOS** al frente de los procesos de auditoría que involucran elementos asociados con el entrenamiento de nuestros equipos.



Indicador propio
Horas de entrenamiento regulado⁴⁹

Centro de Operación Aérea (COA)	Número de horas	Número de personas capacitadas
Colombia	67.027	1.317
Perú	4.445	217
Costa Rica	4.800	113
El Salvador	18.175	266
Guatemala y Honduras	2.309	42
Total	98.046⁵¹	1.987⁵²

Indicador propio
Programas de formación relacionados con Academia Avianca⁵⁰



47. Para poder realizar una gestión más exhaustiva y transparente, contamos con un Manual integral de la Academia Avianca y manuales de entrenamiento por especialidad (MEV - MET) e instructivos de entrenamiento.

48. AMOS y MINT son plataformas tecnológicas para la gestión de la información de los entrenamientos para mantenimiento y vuelo.
 49. Dato consolidado por pilotos de las diferentes flotas: Colombia: ATR-A320-A330-B787, Perú: A320-A330-EMB, Costa Rica: A320-EMB, Salvador: A320-EMB-A330, Regionales (Hondura y Guatemala): ATR
 50. El dato está consolidado por país y base a la que pertenece de cada persona, unificada en el Centro de Operación Aérea (COA)
 51. Número de horas de las personas retiradas 1.290
 52. Se retiraron 32 personas.



Así avanzamos en nuestros retos 2018

- Logramos el 100% de uso de la plataforma AMOS para la programación de entrenamientos de mantenimiento y MINT para vuelo.
- Logramos incorporar la realidad virtual para los entrenamientos de Tripulantes de Cabina y Ground Handling (tierra) al 50%.



Retos 2019

- Implementar Gamificación en los entrenamientos.
- Implementar un sistema de información para la programación de los entrenamientos de aeropuertos y tierra.
- Incorporar la tecnología de realidad virtual a los entrenamientos de Tripulantes de Cabina y Ground Handling.
- Innovar en los procesos de registro de asistencia de entrenamientos presenciales.
- Certificar a los instructores presenciales como instructores virtuales y alinear el entrenamiento con las funciones del cargo.
- Cambiar la Infraestructura para los entrenamientos en Lima, Perú y San José, Costa Rica.





Todo para enamorar a
nuestro **talento**

“Queremos que nuestro talento disfrute lo que hace, por eso buscamos ser competitivos en términos de compensación”

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

GRI 102-36 El bienestar de nuestros empleados es un asunto primordial de nuestra agenda ya que es gracias a su esfuerzo y servicio que hemos logrado volar tan alto. Por esta razón, buscamos siempre ser competitivos en el mercado en términos de compensación.

Contamos con una Política de Compensación a empleados para Avianca Holdings, la cual define los lineamientos para administrar la Compensación Total, en el marco de la estrategia, cultura y valores de la Compañía. Por medio de ésta buscamos motivar y comprometer a los empleados, asegurando equidad y competitividad.

Para definir la asignación salarial de una posición, es un requisito documentar la descripción de cargo. Los puestos se valúan para compensar y retribuir conforme a las responsabilidades por resultados, solución de problemas y habilidades, para mantener un equilibrio entre el valor de mercado y de empresa. Así mismo, revisamos y nos asesoramos sobre las tendencias y las metodologías de pago de las principales empresas.

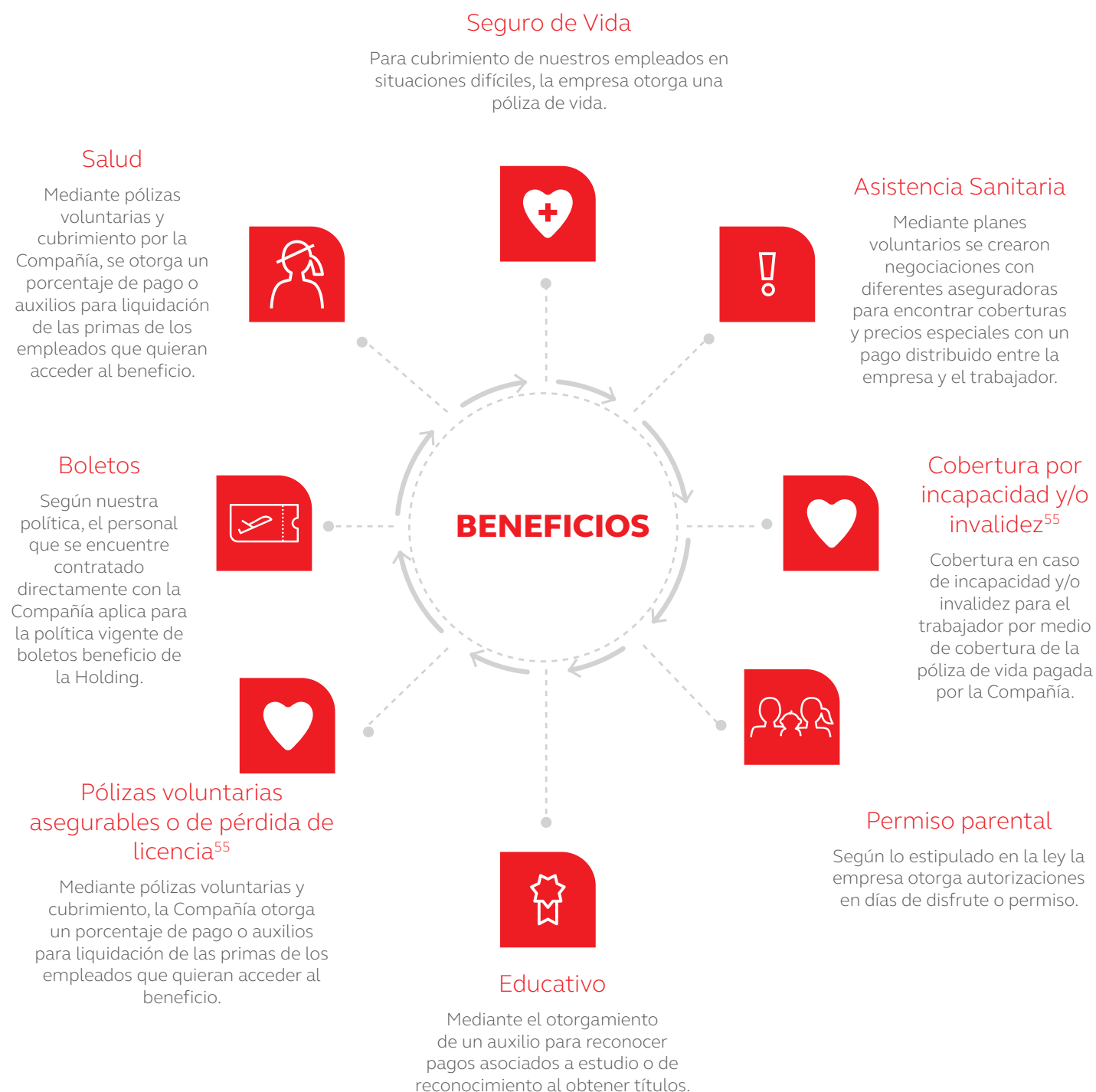
Con el propósito de asegurar la competitividad, periódicamente la Compañía adquiere las escalas salariales de mercado aplicables para cada país o región y se actualizan los estudios internos de compensación, con el propósito de detectar necesidades de ajustes salariales e identificar la posición salarial de la Compañía frente al mercado.

GRI 102-37 Hemos identificado impactos a nivel macro que pueden afectar el desarrollo de nuestra gestión, como el nivel de compromiso de nuestro talento. Por tal motivo, realizamos encuestas de compromiso, retiro y externas de Talento Humano, que nos permitieron conocer las tendencias y preferencias de las personas a la hora de buscar o continuar con el mismo trabajo. Dicha encuesta, junto con la evaluación de los avances de nuestros proyectos e iniciativas, son los insumos para evaluar nuestra gestión, adoptar mejores políticas y tomar mejores decisiones. Además, contamos con varias auditorías que incluyen el incremento salarial, la provisión de salario variable y KPI ejecutivo.

En el 2018, se adelantó la encuesta de percepción de beneficios en la cual participaron el **42,3%** de la población de Avianca. Con este informe se busca conocer la satisfacción de nuestros empleados, el nivel de importancia de los beneficios y detectar oportunidades para el rediseño de los mismos.

GRI 401-2:

Los beneficios que disfruta nuestro talento^{53,54}



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

54. No se maneja cobertura para provisiones por jubilación ni participación accionaria

55. Medida aplicable para Colombia y Perú

GRI 405-2 Compensación⁵⁶

La Política de Compensación, así como las demás de Talento Humano, propenden por la igualdad, la equidad y la competitividad de nuestra gente. 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:



La población femenina se concentra en grupos como Tripulantes de Cabina, Servicios y Posiciones Administrativas, mientras que grupos poblacionales como Técnicos y Pilotos son hombres en su mayoría. Durante el 2018, la población femenina de las bases con operación más significativa se mantuvo prácticamente igual con una disminución del 0.5%.

Con la nueva división de Operativos en categorías tales como Piloto/Copiloto, Tripulantes de Cabina y Servicios, Técnicos, se observa una tendencia del indicador más cercana a 1, lo que reafirma nuestro compromiso por una equidad salarial entre géneros.

56. Se entiende por "ubicación con operación significativa" a los 5 países donde se concentra el mayor porcentaje de la población.

57. La relación salarial se refiere a cuánto recibe de salario una mujer por un peso ganado por un hombre.

58. No hay variaciones significativas del indicador con respecto a los resultados del 2017

59. Las diferencias de la relación salarial en los cargos, puede estar relacionada con la antigüedad en la ocupación de los cargos y las variables de compensación asociadas a los mismos.



Reconocimientos

Obtuvimos un reconocimiento por parte del Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia, por la implementación del programa Home Office denominado “volando desde casa”, por el gran número de personas que está disfrutando de este beneficio.



Así avanzamos en nuestros retos 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.



Hechos destacados 2018

Implementamos diferentes iniciativas para innovar en nuestra gestión y generar mejores beneficios. Continuaremos la gestión de estas iniciativas durante el 2019:

- Logramos empoderar a nuestros líderes sobre la administración de la remuneración de sus equipos.
- Iniciamos la ejecución del módulo de Compensación Total y de autoservicio de beneficios para el empleado.
- Diseñamos e implementamos el incentivo de largo plazo para comprometer ejecutivos y altos potenciales.
- Extensión de variable atado a indicadores corporativos



Retos 2019

- Lanzar el portafolio de beneficios flexibles.
- Continuar con la digitalización de los procesos del área implementando herramientas tecnológicas que faciliten la administración de la compensación a los líderes y así mismo, los empleados puedan conocer de manera interactiva su paquete de remuneración.





“ Avianca garantiza el trabajo decente y promueve el diálogo social”



Meta 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.

Trabajo decente y diálogo social

GRI 407-1 En Avianca promovemos el desarrollo integral de nuestros empleados, garantizando su bienestar, implementando políticas y prácticas que mejoren su calidad de vida y generando un ambiente digno, de respeto e igualdad. Nuestra guía fundamental en la promoción del diálogo social con nuestros empleados se manifiesta en nuestro respeto por:

- Los 8 convenios fundamentales y los postulados de empleos verdes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- El ODS #8 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.
- La legislación laboral aplicable en Colombia y en las legislaciones de los países donde operamos.
- Los compromisos que voluntariamente hemos adquirido con

el Pacto Global de las Naciones Unidas.

- Los indicadores de mejores prácticas laborales incorporadas en el DJSI (Dow Jones Sustainability Index).
- Los derechos fundamentales consagrados en la Constitución Política de Colombia y en las legislaciones de los países donde operamos.

Nuestras políticas y procedimientos, reglamentos internos de trabajo, procesos y prácticas están orientados a promover ambientes de trabajo seguros y saludables para nuestros empleados, buscando lograr el equilibrio entre nuestra vida personal y laboral y fomentar una cultura de trabajo en equipo.

Porque en Avianca, somos uno y disfrutamos lo que hacemos.

Hechos destacados 2018

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, dando cumplimiento a la legislación local correspondiente.

COP Creación de comités de diálogo continuo con las organizaciones sindicales o asociaciones de trabajadores

En Avianca Holdings contamos con comités y/o espacios para el diálogo con las siguientes organizaciones de trabajadores:

Colombia

- Sindicato Nacional de Trabajadores de Avianca - SINTRAVAL.
- Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria del Transporte Aéreo - SINDITRA.
- Asociación de Pilotos de AVIANCA- ADPA.
- Asociación Colombiana de Auxiliares de Vuelo y demás trabajadores de industria del sector aéreo colombiano - ACAV.
- Organización de Aviadores de Avianca - ODEAA.
- Asociación Colombiana de Mecánicos de Aviación - ACMA.
- Asociación Colombiana de Aviadores Civiles - ACDAC.
- Asociación de Trabajadores de TAMPA - ASOTRATAMPA.

Perú

- Sindicato de Despachadores de Vuelo de Trans American Airlines -SIDEVUTAA.
- Sindicato de Pilotos de Trans American Airlines S.A. SIPTRA.
- Sindicato de Tripulantes de Cabina, Agentes de Servicio al Cliente e Instructores - SINTRAITRA.

México

- Sindicato Nacional de Trabajadores de Transporte, Transformación, Aviación, Servicios y Similares SNTTTASS.

Argentina

- Asociación de Personal Aeronáutico APA.

Por medio de los comités buscamos identificar oportunidades de mejora y, junto con las organizaciones sindicales o asociaciones, creamos posibles soluciones y en comités posteriores realizamos seguimiento sobre los avances. Siempre buscamos facilitar y fortalecer los mecanismos de diálogo social con los empleados afiliados a las organizaciones sindicales o asociaciones.

Continuidad de negociaciones colectivas conforme al cronograma definido en las empresas de Avianca Holdings

A la fecha, la Compañía tiene vigentes las siguientes organizaciones de trabajadores:

Colombia

AVIANCA S.A.

Organización de trabajadores	Plazo del Convenio Colectivo Vigente
Asociación Colombiana de Auxiliares de Vuelo y demás trabajadores de industria del sector aéreo colombiano (ACAV).	Inicio negociación colectiva el 01 de marzo de 2019.
Asociación Colombiana de Aviadores Civiles (ACDAC).	Avianca: Laudo Arbitral en revisión ante Corte Suprema de Justicia. Vigencia Laudo: 09 de diciembre de 2019.
Asociación Colombiana de Mecánicos de Aviación (ACMA).	30 de diciembre de 2017 prórroga automática a 30 de diciembre de 2018.
Organización de Aviadores de Avianca (ODEAA).	01 de abril de 2017 hasta el 31 de marzo de 2020.
Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria del Transporte Aéreo (SINDITRA).	01 de julio de 2015 hasta 01 de julio de 2020.
Sindicato de los Trabajadores del Transporte Aéreo Colombiano, servicios, logística y conexos (SINTRATAC).	No hay convenio colectivo vigente.
Sindicato Nacional de Trabajadores de Avianca (SINTRAVAL).	01 de julio de 2015 hasta 01 de julio de 2020.
Asociación de Pilotos de Avianca (ADPA).	No hay convenio colectivo vigente.

Sindicato Nacional de Trabajadores del Sector Aéreo y Servicios Complementarios (SINTRAEREOS).	En negociación. No hay convenio colectivo vigente.
Asociación Nacional de Trabajadores del Sector Aéreo y de Servicios Aeroportuarios (ANTSA).	No hay convenio colectivo vigente.

Tampa Cargo S.A.S.

Organización sindical	Plazo del Convenio Vigente
Asociación de Trabajadores de Tampa(Asotratampa).	Vencimiento Convención: 02 de agosto de 2021.
Asociación Colombiana de Aviadores Civiles (ACDAC).	Vencimiento Convención: 31 de diciembre de 2019.
Sindicato de los Trabajadores del Transporte Aéreo Colombiano, servicios, logística y conexos (SINTRATAC).	No hay convención colectiva.

Como parte de la agenda de negociación de Tampa Cargo S.A.S., en agosto de 2018 llevamos a cabo el proceso de negociación con ASOTRATAMPA, en donde cerramos exitosamente y alcanzamos un convenio colectivo de trabajo vigente hasta el 2021, que aplica a los trabajadores de Tampa Cargo S.A.S.

Perú

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

Organización sindical	Plazo del Convenio 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.	Desde 01 de agosto de 2017 hasta 31 de diciembre de 2019.
Sindicato de Tripulantes de Cabina, Agentes de Servicio al Cliente e Instructores.	Vigencia del convenio firmado en mayo 2016 – 30 de septiembre 2017. Se viene prorrogando desde septiembre de 2017.

Trans American Airlines S.A. siguiendo su agenda de negociación, cerró el año 2018 con la suscripción del convenio colectivo con el Sindicato de Despachadores de Vuelo vigente hasta el mes de diciembre de 2019. 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.

Con el Sindicato 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 2019. Con esta organización sindical llevamos también a cabo reuniones 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.

Chile

A la fecha, Grupo Taca de Chile S.A. no tiene afiliados a organizaciones sindicales.

Con las organizaciones de trabajadores no sindicalizados, mantenemos contacto permanente y estamos abiertos al diálogo.

México

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

Organización sindical	Plazo del Convenio Vigente
SNTTTASS.	01 de febrero de 2017 al 1 de febrero 2018.
Asociación Sindical 1° de Mayo.	01 de junio de 2017 al 01 de junio de 2018.

Como parte de la agenda de negociación de Taca de México S.A., en el 2018 llevamos a cabo un proceso de actualización de beneficios económicos del convenio colectivo vigente con la asociación SNTTTASS.

Con la organización sindical SNTTTASS mantenemos contacto permanente y estamos abiertos a todas las inquietudes que presentan frente al cumplimiento de los convenios colectivos vigentes.

Argentina

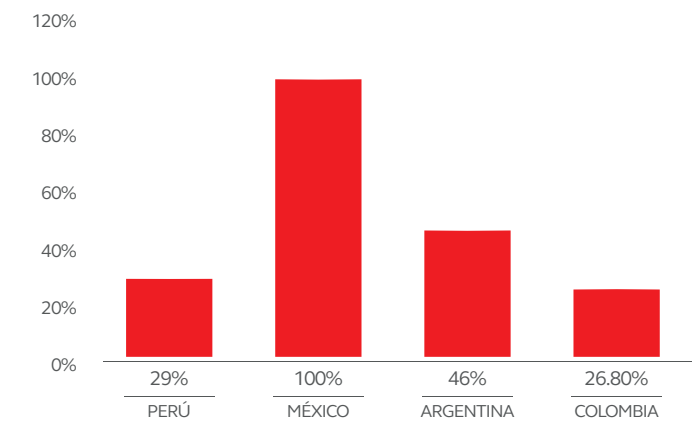
En Argentina, la empresa Trans American Airlines S.A. mantiene relación con UPADEP y con APA, así:

Organización sindical	Plazo del Convenio vigente
UPADEP (Unión Personal de Aeronavegación de Entes Privados).	Vigente desde 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.

Hemos mantenido un diálogo constante con la organización sindical representante ante la Inspección del Trabajo, la Unión Personal de Aeronavegación de Entes Privados (UPADEP). Aun 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”).

GRI 102-41 Porcentaje de empleados cubiertos en los acuerdos de negociación colectiva:



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.



Nuestros retos 2019

- Gestionar la negociación colectiva con la Organización Sindical ACDAC con TAMPA CARGO S.A.S.
- Gestionar la negociación colectiva con la Organización Sindical SNTTTASS en México.
- Gestionar la negociación colectiva con el Sindicato de Despachadores de Vuelo de Trans American Airlines – SIDEVUTAA - en Perú.
- Gestionar la negociación colectiva con el Sindicato de Pilotos de Trans American Airlines S.A. - SIPTRA - en Perú.
- Gestionar la negociación colectiva con el Sindicato de Tripulantes de Cabina, Agentes de Servicio al Cliente e Instructores (Perú).
- Continuar con los espacios para el diálogo con las organizaciones sindicales para seguir construyendo en conjunto el progreso de las relaciones laborales.
- 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.



“Aportamos a la productividad de la compañía gestionando nuestros riesgos.”



3 SALUD Y BIENESTAR
Meta 3 Mitigar los accidentes y eventos operacionales relacionados con el consumo de alcohol y sustancias psicoactivas mediante la adopción de una política de prevención.



8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
Meta 8 Realizar los procesos de reincorporación y adaptación laboral con el fin de mantener la productividad de nuestro talento.

Gestionar los riesgos en el entorno y en los procesos productivos evitando la progresión de los eventos de salud de los trabajadores.



Una cultura hacia la gestión de riesgos y cumplimiento de Seguridad Industrial y Salud en el **Trabajo**

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Contamos con un talento de clase mundial, apasionado y que da siempre más para brindar un servicio excepcional a nuestros clientes. Es nuestra prioridad identificar, evaluar y gestionar los riesgos laborales en nuestros procesos, con el fin de promover ambientes sanos y seguros que contribuyan al fortalecimiento de una cultura de prevención, cuidado de sí mismo, del otro y del entorno, generando un impacto positivo en la productividad de Avianca Holdings trabajando para evitar accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

De esta manera, la ejecución de nuestras operaciones se fundamenta en el cumplimiento de la Política de Seguridad Integral que establece:

1. Los lineamientos para asegurar la identificación, análisis de peligros su evaluación y mitigación de riesgos.
2. Los sistemas de Gestión de Seguridad Integral efectivos que permitan la participación de todos los trabajadores.
3. La capacitación, actualización y desarrollo permanente de los conocimientos y habilidades de los trabajadores en las funciones propias de su actividad, con el fin de lograr la ejecución segura de sus labores. Ningún trabajador debe realizar funciones para las cuales no tenga las habilidades y

entrenamiento requeridos.

4. La creación y promoción de una cultura de Seguridad que conlleve a la adopción de prácticas seguras y permita mantener un flujo de comunicación efectivo de doble vía entre los colaboradores y los Directivos.
5. La contratación, supervisión y control de proveedores de servicio con el fin de asegurar que estos den cumplimiento a los estándares y los requisitos exigidos por los Sistemas de Gestión de la Compañía.

Aseguramos y verificamos el cumplimiento de nuestra política bajo un marco de Seguridad y Salud en el Trabajo, a través de:

- Comités que nos permiten llevar una evaluación y seguimiento sobre nuestra gestión.
- Auditorías realizadas por entidades externas (SGS, Concesionario Aeroportuario, AON, Pacífico Seguros y Quirón) que verifican y evalúan la conformidad del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y el cumplimiento de los requisitos técnicos, legales y contractuales aplicables vigentes.



Análisis de riesgos

Contamos con un procedimiento documentado donde se identifican peligros y se evalúan riesgos por medio de una metodología cualitativa-cuantitativa con los siguientes pasos:

- 1. Identificación:** Identificar riesgos que afecten el proceso y/o proyecto.
- 2. Análisis:** Priorizar riesgos con base a la valoración de las escalas de probabilidad e impacto.
- 3. Tratamiento:** Desarrollar acciones para mitigar, eliminar, aceptar o transferir los riesgos

- 4. Monitoreo:** Implementar y realizar el seguimiento de las acciones, comportamiento de los riesgos y nuevos riesgos.

- 5. Agregación:** Agrupar o correlacionar riesgos similares o con causas comunes.

La evaluación de los riesgos y la implementación del monitoreo de las acciones para su control, nos han permitido avanzar en la gestión efectiva de estos, en cumplimiento de los requisitos legales aplicables vigentes y el impacto en la disminución de la accidentalidad.

72
asesorías

Seguridad humana
Señalización,
pasillos, puertas
para emergencias

8
asesorías

Detección y Alarma
En sistemas de
detección y alarma
contra incendios

26
asesorías

**Recursos para
emergencias**
En requisitos para
extintores, camillas,
inmovilizadores

6

**Sistemas de
supresión**

En sistemas de
supresión de incendios

8
asesorías

**Protección contra
caídas**

En sistemas protección
contra caídas para
trabajos en alturas

40
asesorías

**Proyectos de seguridad
integrados**

Proyectos integrados fuera
de Colombia en seguridad
humana y sistemas
contra incendios

Alineamos nuestros objetivos con los ODS

Orientamos nuestro Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), sus objetivos, estrategias y metas bajo los siguientes parámetros:

1. Cumplimiento a los requisitos de la ISO 45001 como norma de referencia y lenguaje universal.
2. Alineación del SG-SST con el modelo de gestión de riesgos de la Compañía (tres líneas de defensa).
3. Adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Nuestros comités de seguimiento

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



Comités	Generalidades
Comité de Seguridad Integral	Se realiza con el CEO de la Compañía y su equipo de vicepresidentes, para presentar los hallazgos significativos que requieren un nivel de aprobación presupuestal y/o administrativo para su gestión.
Comité Local de Seguridad y Cumplimiento	Se realiza una vez al mes donde asisten todos los líderes de proceso. Se exponen los indicadores de accidentalidad, indicadores de ausentismo y se dan a conocer los eventos graves ocurridos durante el periodo evaluado junto con los hallazgos y las acciones planteadas.
Comité Bipartito	Se ejecuta periódicamente. Por medio de este se presentan los indicadores de accidentalidad, frecuencia, severidad y resultados de las investigaciones de accidentes de trabajo.
Comité Primario de la Dirección	Se presenta el comportamiento de accidentalidad y ausentismo mensualmente.
Comité Primario otras áreas	Mensualmente se participa en los comités de otras áreas donde se verifica la gestión y se exponen proyectos, iniciativas y casos que se han presentado durante los periodos evaluados. De ser necesario, a través de estos espacios se generan acciones a partir de los riesgos significativos identificados.
One to One	Se programan reuniones bimensuales, uno a uno, para revisar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos de cada integrante del equipo los cuales son definidos a inicios de cada año.

GRI 403-1 Representación de los trabajadores en Comités formales trabajador-empresa de Salud y Seguridad^{60,61}

Además de los comités mencionados anteriormente, contamos con el COPASST para Colombia y los comités bipartitos para los otros países, por medio de los cuales nuestros trabajadores y la administración participan para analizar los indicadores, eventos relevantes y tendencias para buscar en conjunto planes de mejora. Además, se buscan estrategias para:

- Identificar y gestionar los riesgos locativos, en los procesos, equipos y herramientas con el fin de evitar condiciones en el ambiente que conlleven a la materialización de accidentes de trabajo.
- Garantizar las reuniones mensuales ordinarias y las extraordinarias de acuerdo con la normatividad local

vigente, así como garantizar la ejecución del plan de trabajo definido.

- Investigar los accidentes de trabajo, identificar las causas raíz y aportar en la productividad de la Compañía con acciones que eviten su recurrencia.

Contamos con una cultura de reporte de los actos, condiciones y accidentes de trabajo por medio de una plataforma que garantiza trazabilidad y una oportuna gestión. Según nuestra calificación interna la distribución 2018 resultó:

- Eventos sin días (30%)
- Eventos con 1 día (6%)
- Eventos incapacitantes (64%).

Comité bipartito por país	Descripción	Líneas de acción
Colombia	El COPASST se encuentra conformado por 12 representantes de la empresa y 12 representantes de los trabajadores para un total de 24 integrantes que se encuentran distribuidos en las diferentes regiones de Colombia donde opera Avianca S.A. Avianca Cargo, cuenta con un Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo conformado por 6 representantes de la empresa y 6 representantes de los trabajadores, para un total de 12 integrantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspecciones de Seguridad. 2. Participación en las investigaciones de los accidentes laborales. 3. Vigilancia y participación en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. 4. Organismo de participación y consulta de los trabajadores. 5. Seguimiento de solicitudes y acuerdos en reuniones. 6. Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos.
El Salvador	El comité está conformado por partes iguales de representantes patronales y representantes de los trabajadores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover iniciativas sobre procedimientos para la efectiva prevención de riesgos. 2. Investigar y analizar las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y proponer las medidas de prevención necesarias. 3. Inspeccionar periódicamente los sitios de trabajo con el objeto de detectar las condiciones físicas y mecánicas inseguras, capaces de producir accidentes de trabajo.
Guatemala	El comité está conformado por igual número de representantes de los trabajadores y del patrono. En el caso de Guatemala son 5 representantes de los trabajadores y 5 representantes del patrono.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La vigilancia epidemiológica de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. 2. Investigar y analizar las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y proponer las medidas de prevención necesarias. 3. Efectuar inspecciones a los edificios, instalaciones y equipos del centro de trabajo, a fin de verificar que las condiciones de seguridad y salud prevalezcan en los mismos.

60. El dato del indicador es consolidado de todos los trabajadores vinculados a las siguientes empresas: Aerovías del Continente Americano S.A, Tampa Cargo S.A, Avianca Ecuador, Avianca Perú, Aviaservicios (Guatemala), Servicio terrestre aero y rampa (Costa Rica) Servicios aeronáuticos pilocret (Costa Rica), Servicios misceláneos australes (Costa Rica), Taca Costa Rica, Taca Internacional Airlines (Guatemala), Taca Internacional Airlines (El Salvador), Technical and training services (El Salvador), Trans América Airlines (Lima).

61. El 100% de nuestros trabajadores vinculados están representados por comités formales de salud y seguridad.

Comité bipartito por país	Descripción	Líneas de acción
Perú	El Comité de Seguridad y Salud en el trabajo está conformado por 12 miembros, 6 representantes del empleador y 6 de los trabajadores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar el Reglamento Interno de Seguridad y Salud del empleador. 2. Aprobar el Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo. 3. Participar en la elaboración, aprobación, puesta en práctica y evaluación de las políticas, planes y programas de promoción de la seguridad y salud en el trabajo, de la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales. 4. Vigilar el cumplimiento de la legislación, las normas internas y las especificaciones técnicas del trabajo relacionadas con la seguridad y salud en el lugar de trabajo, así como, el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo. 5. Realizar inspecciones periódicas. 6. Considerar las circunstancias e investigar las causas de todos los incidentes.
Costa Rica	El número de personas participantes lo determina la cantidad de trabajadores por cada sociedad, con 4 representantes de la persona empleadora y 4 representantes de los trabajadores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en la elección de sus representantes ante la Comisión. 2. Apoyar el funcionamiento y desarrollo de las funciones de la Comisión. 3. Comunicar a la Comisión cualquier situación que tenga la probabilidad de causar daño a la salud de las personas trabajadoras. 4. Participar y colaborar en todas las actividades de capacitación en materia de salud ocupacional. 5. Respetar y acatar las medidas de promoción, prevención, protección y vigilancia emitidas por la persona empleadora, a través de los encargados de la oficina o departamento.
Ecuador	Según la legislación de Ecuador, el comité y subcomité están conformados por 3 representantes del empleador y 3 representantes del trabajador.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la prevención de riesgos. 2. Fomentar una cultura preventiva (mediante campañas o estrategias). 3. Realizar inspecciones. 4. Analizar condiciones para proponer la adopción de medidas.

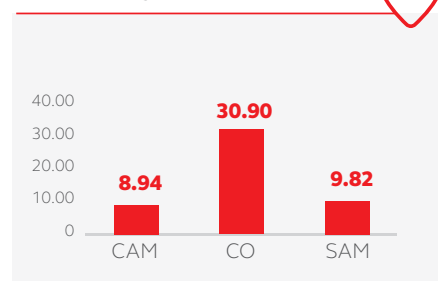
Indicador Indicador propio. Ausentismo y siniestralidad para empleados directos de la Holding.⁶²



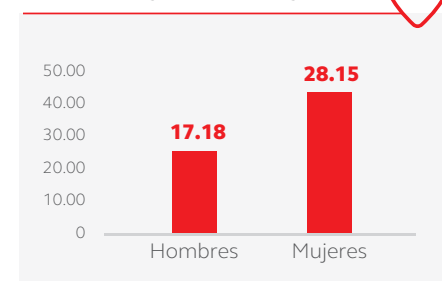
62. Índice de lesiones por accidentes de trabajo corresponde a: (Número de accidentes de trabajo / número de horas laborales) * 1.000.000. Los datos utilizados para el cálculo del índice de lesiones por accidentes de trabajo incluyen todos los accidentes de trabajo reportados.
 Índice de Enfermedades 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 absentismo corresponde a: (Número de días perdidos por incapacidad por accidentes de trabajo, enfermedad laboral y enfermedad general / número de días trabajador) * 1.000.000
 Nuestros resultados en Colombia cubren las cifras de Avianca S.A., y Tampa Cargo S.A.

Índice de lesiones incapacitantes

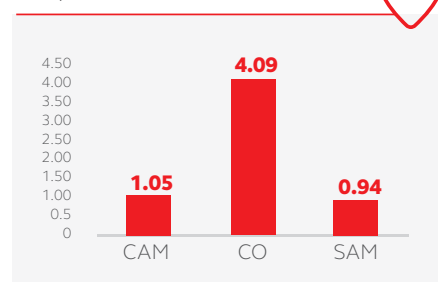
Índice de frecuencia de accidentalidad de empleados directos desglosados por COAs



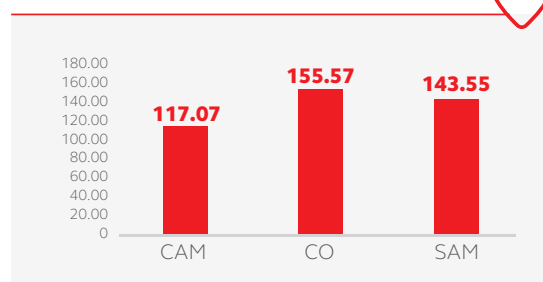
Índice de frecuencia de accidentalidad de empleados directos desglosados por género



Índice de lesiones incapacitantes



Índice de días perdidos por accidentes de trabajo y enfermedad laboral de empleados directos desglosado por COAs



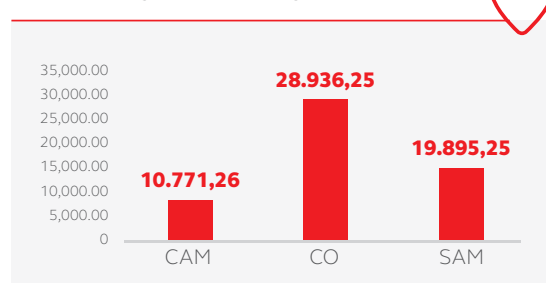
Índice de días perdidos por accidentes de trabajo y enfermedad laboral de empleados directos desglosado por género



Índice de días perdidos por accidentes de trabajo de empleados directos desglosado por género



Índice de absentismo de los empleados directos desglosado por región



Índice de absentismo de los empleados directos desglosado por género



Indicador propio: Capacitaciones en Salud y Seguridad Operacional

Con el fin de promover una cultura de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, en 2018 realizamos capacitaciones a nuestros trabajadores. De esta forma, buscamos que nuestra gestión tenga mayor alcance y sean ellos mismos quienes nos ayuden a liderar nuestras iniciativas:

Región	Tema	N° de trabajadores capacitados
Colombia	Prevención Desórdenes Musculoesqueléticos (Metodología aplicada según población y tareas)	1700
	Sistema de Gestión del Factor Psicosocial	5963
	Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos	930
	Atención de Emergencias	438
	Entrenamiento de Brigadas	162
	Total	9193
Ecuador	Brigadas de emergencias en Quito	50
	Uso de Elementos de Protección Personal Mantenimiento y Operaciones Terrestres	21
	Uso del extintor contra incendios prevención de incendios	69
	Riesgos y su prevención Mantenimiento	11
	Competencia en alturas	9
	Riesgos y su prevención Operaciones Terrestres	10
	Riesgos mecánicos y su prevención Equipos de apoyo	6
	Manipulación adecuada de cargas y riesgos ergonómicos	3
	Inducción de Higiene y Seguridad Industrial, factores y riesgos laborales nuevos ingresos y pasantes	200
	Total	379
Costa Rica	Manipulación de Cargas	157
	Reporte de accidentes Informe de Riesgo Organizacional (IRO)	157
	Entrenamiento de Brigadas	60
	Programa de Alcohol y Drogas	157
	Inducción Seguridad Industrial, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente para contratistas	30
	Uso de Elementos de Protección Personal	157
Total	718	
El Salvador	Seguridad Industrial, prevención de accidentes	220
	Divulgación de Guías Locales de Emergencia	20
	Entrenamiento de Brigadas	25
	Modelo de gestión 3 líneas de defensa	20
	Inducción Seguridad Industrial, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente para contratistas	70
	Manipulación de productos químicos	24
Total	379	

Región	Tema	N° de trabajadores capacitados
Guatemala	Inducción Seguridad Industrial, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente para contratistas	82
	Manejo de extintores	47
	Uso correcto y cuidado de Elementos de Protección Personal para alturas	32
	Trabajos en alturas	58
	Entrenamiento de Brigadas	25
	Total	244
Perú	Brigadas de emergencias	39
	Curso Regulatorio en Seguridad y Salud en el Trabajo - Mantenimiento	150
	Uso del extintor contra incendios prevención de incendios	23
	Manipulación Adecuada de cargas y riesgos ergonómicos Bodega de cadena de Abastecimiento	5
	Inducción en Higiene y Seguridad Industrial	50
	Total	267



Reconocimientos

Premio del Operador Aeroportuario en Quito (Quiport) a la gestión de Avianca Ecuador.



Hechos destacados 2018

- Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGS):** diseñamos y parametrizamos los requisitos documentales con base en la norma ISO 45001 donde obtuvimos el 100% de conformidad documental de acuerdo con la evaluación realizada por SGS.
- Seguridad Vial:** parametrizamos un plan estratégico de seguridad vial con base en las normas locales y los requisitos de ISO 39001 con alcance a los procesos de Movilidad, Operaciones Terrestres, Depresa y Mantenimiento Aeronáutico.
- Gestión de actos y condiciones inseguras:** garantizamos la gestión de los hallazgos a un 92% de cumplimiento y de acciones en un 82%, impactando en la reducción de la accidentalidad en un 7%.
- Programa de Alturas:** mejoramos la infraestructura de hangares con la instalación de sistemas portables de protección contra caídas. Además, realizamos los acuerdos de niveles de servicio para la administración integral y trazable de los mantenimientos y reacondicionamiento de bancos de trabajo.
- Sistema de vigilancia epidemiológica para desórdenes de musculoesqueléticos:** implementamos inspecciones, procesos de capacitación y de intervención en los puestos y áreas críticas para la gestión del riesgo.



Así avanzamos en nuestros retos 2018

- Mejoramos el nivel de riesgo en los procesos de la Compañía disminuyendo el 58% de los riesgos intolerables.
- Disminuimos en un 7% el índice de frecuencia de accidentalidad.
- Gestión del 91,91% de los hallazgos identificados desde Seguridad Industrial y Salud en el Trabajo a los procesos de la compañía.
- Realizamos la identificación y evaluación del 100% de los requisitos legales de 6 estaciones: Colombia, Ecuador, Perú, Costa Rica, Guatemala y El Salvador:



Número de requisitos evaluados



Nuestros retos para 2019

- Ampliar el modelo de monitoreo horizontal en seguridad industrial y salud en el trabajo para terceros, contratistas y proveedores.
- Gestionar el modelo de prevención y atención de crisis, Integrando el Plan de Gestión de Emergencias en Tierra (PGET) con el Plan de respuesta a emergencias en aire (ERP).
- Implementar el modelo de monitoreo de seguridad industrial y salud en el trabajo para los procesos críticos de la organización.
- Diseñar e implementar el Sistema de gestión para los riesgos higiénicos.
- Mejorar el nivel de riesgo en los procesos de la Compañía.
- Disminuir la accidentalidad en las poblaciones más críticas para cada uno de los países donde operamos.
- Fortalecer el modelo de cultura en las Vicepresidencias operativas de Avianca de las tres líneas de defensa en los temas relacionados a Seguridad Industrial y Salud en el Trabajo.
- Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo bajo los requisitos de ISO 45001 en las Vicepresidencias operativas de Avianca Holdings.
- Garantizar el cierre de brechas legales gestionables en el 2019.
- Reducir el absentismo laboral impactando en la productividad de los procesos operacionales de la Compañía.

09



Hacemos todo para
enamorate

“El cliente es el centro, principio y fin de nuestra estrategia de negocio. Enamorarlo es nuestro propósito”

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Hacemos todo para enamorar a nuestros clientes. Su satisfacción es nuestra razón de ser y nuestro objetivo es ser la aerolínea latinoamericana preferida por los viajeros del mundo. Contamos con la mejor gente y la mejor tecnología, para brindar un servicio excepcional a nuestros clientes, conectándolos con lo que más quieren y permitiendo que vivan una experiencia única a través de todos nuestros puntos de contacto.

Para entregar propuestas de valor diferenciadas queremos que, en todos estos puntos de contacto, nuestros clientes sientan que entendemos sus expectativas y que adaptamos nuestros procesos para brindar el mejor servicio, buscando siempre su satisfacción y lealtad. Por esto, como punto de partida, en 2018 se definió

una única estructura del customer journey donde se identificaron 3 macro-momentos que vive el cliente a lo largo de su experiencia con Avianca (*imagine, experience and enjoy, remember*) y los perfiles de nuestros clientes más importantes, para conocer cuáles son sus principales intereses y expectativas y seguir enamorándolos en cada viaje.

Articulamos la voz de nuestro cliente con políticas y procedimientos, buscando generar acciones enfocadas a fortalecer la relación. Contamos con políticas internas relacionadas con: manejo de quejas, compensación a pasajeros y el programa de viajero frecuente. Frente a estos temas analizamos los asuntos de mayor impacto, con el fin de mitigar las quejas y reclamos por parte de nuestros pasajeros.

- Mejorar la experiencia de nuestros clientes en todos los puntos de contacto del *customer journey*, desde que imagina su viaje hasta que lo recuerda, buscando cerrar las brechas entre su experiencia ideal y la que vive actualmente con la aerolínea.
- Acompañar el proceso de transformación para ser una empresa de servicio de clase mundial, en la cual el cliente sea el centro de las decisiones del negocio.
- Garantizar la oferta de valor adecuada y el reconocimiento a nuestros clientes high value (HVC) con el objetivo de fidelizarlos.

Nuestros Objetivos

Los responsables para gestionar el logro de estos objetivos son: Dirección de Voz del Cliente, Recorridos del Cliente, Lealtad y Experiencia Digital⁶³.

63. Para mayor información visitar nuestro Capítulo Transformación Digital.



Identificación de riesgos y herramientas de mitigación



Hemos identificado diferentes riesgos internos y externos a los que estamos expuestos en nuestra operación y sabemos que estos factores pueden afectar la percepción del cliente frente a nuestro servicio:

- Retraso en las operaciones por los altos niveles de utilización de la flota.
- Infraestructura limitada en los HUBs.
- Disrupciones en la operación de los HUBs por huelgas externas a la Compañía que generen irregularidades en la operación.
- Interrupción de la operación por desastres naturales en nuestros principales países de operación.
- Impuntualidad por parte de terceros que afecten la operación (catering, combustible, etc.).

Contamos con diferentes herramientas para definir, analizar y monitorear estos riesgos de manera constante, buscando prevenir y reducir cualquier impacto que se pueda generar en nuestra operación y en la calidad de nuestro servicio:

- Utilizamos instrumentos como softwares o plataformas para conocer la percepción de nuestros clientes, sus necesidades y sus intereses.
- Realizamos sesiones de trabajo con el área administrativa, el equipo de innovación, el SBD (Strategy and Business Development) y las principales áreas de cara al cliente, con el fin de identificar las expectativas del viajero priorizando las de mayor impacto. Se consideran también, los reportes de Skytrax, Star Alliance, IQ y Net Promoter Score.
- Las medidas que se implementan para mejorar la experiencia de los viajeros se prueban a través de la metodología de Sprints, donde es el cliente quien valida de manera más eficiente si la iniciativa mejora su experiencia.
- En la nueva página web y en nuestra app, se implementaron ventanas de retroalimentación para escuchar al cliente y a partir de esto, implementar mejoras en su experiencia digital⁶⁴.

Centro de protección del cliente (CPC)

Desde el CPC minimizamos el impacto de las irregularidades en el cliente ocasionadas por cambios involuntarios en su itinerario, brindando un servicio diferenciado y consistente y optimizando los recursos disponibles con el fin de mejorar su experiencia.

Comunicaciones:

- Activamos una herramienta de envío de correos electrónicos AACC (Altea Amadeus Customer Contact) donde se informa al pasajero sobre cualquier irregularidad y la solución ofrecida.
- Creamos la herramienta de comunicación, entre Avianca Holdings y el Call center, llamada “Herramienta de gestión preventiva”, la cual permite identificar a los pasajeros afectados y hacer las notificaciones pertinentes.

Compensaciones y servicios de asistencia:

- Logramos reducir en el 95% las quejas por no abono de millas.

Analítica y sistemas:

- Implementamos la herramienta “Dynamic Waiver” para parametrizar exoneraciones a viajeros afectados por eventos externos de fuerza mayor (huracanes, volcanes, entre otros).

Otros:

- Desarrollamos, en conjunto con la Academia Avianca, un programa de capacitación sobre contingencias para el personal de aeropuertos.

64. Ver más información en el capítulo Transformación digital.



Gestión de impactos posteriores al cese ilegal de actividades 2017

Con el propósito de retornar nuestras condiciones de operación a la normalidad después del cese ilegal de actividades ocurrido durante el 2017, desplegamos, entre otras, las siguientes estrategias:

- Ajustamos itinerarios ejecutados a lo largo de 2018, con el fin de mejorar la conectividad de los viajeros.
- Dispusimos aviones y tripulaciones de reserva con el fin de estar preparados ante cualquier eventualidad.
- Optimizamos los recursos técnicos y humanos para garantizar la oferta en las rutas de mayor demanda. Además, se han implementado medidas encaminadas a facilitar el cambio de fecha de viaje y la reacomodación de los viajeros en los vuelos con disponibilidad.
- Con el apoyo de la AeroCivil implementamos una plataforma de comunicación y atención a clientes, para brindar información en tiempo real sobre incidentes internos y externos que modifiquen los planes de los viajeros.
- Contamos con el apoyo de proveedores digitales como Netflix y PasaLaPágina para ofrecer entretenimiento personalizado en los vuelos operados bajo la modalidad de Wet Lease.

Enamoramos a nuestro cliente a lo largo de su **journey**

Durante el 2018 definimos una única estructura de customer journey y cuatro perfiles de clientes para Avianca:



Camilo

Colombiano, 35 años, Soltero

Características:

- Planeador, inteligente, independiente, multitasker, exitoso, confiado.

Camilo es una persona que logra un balance en su vida profesional y social. Es estricto con sus rutinas, algo que intenta mantener en sus constantes viajes de negocios. En general, Camilo mantiene control de su tiempo asegurando sacar el mayor provecho de él. Valora sus contactos, sin importar si son de trabajo o de la vida, aprovecha sus redes sociales para compartir diferentes momentos.



Fred

Alemán, 46 años, En una relación

Características:

- Cool, viaja en grupo, sofisticado, independiente, activo.

El dinero nunca ha sido un limitante, Fred sabe que lo bueno puede costar un poco más. Le encanta hacer todo en grupo, desde planear hasta volar. Sus amigos saben que es un aventurero curioso que siempre traerá grandes ideas y las recomendaciones necesarias para que sus viajes se conviertan en grandes aventuras dignas de ser compartidas.



Marcelo

Brasileño, 26 años, Soltero

Características:

- Inteligente con presupuesto, #adicto_a_redes_sociales, oportunista, joven de verano, bien informado.

Él se ve así mismo como alguien que aprovecha al máximo las oportunidades que se le presentan. Marcelo es meticuloso en la búsqueda de los mejores precios, revisa blogs y aplicaciones para encontrar la mejor opción. Su vida online es muy importante para él, tiene miles de amigos a quienes les comparte sus aventuras, cuidando los detalles para entretener a todos sus seguidores.



Tatiana

Colombiana, 38 años, Casada y con 2 hijos

Características:

- Motivada por su familia, multitasker, tradicional, foodie, organizada.

Orgullosa de su familia y herencia colombiana, la cual pretende transmitir a sus hijos. El gusto por cocinar terminó en un emprendimiento que Tatiana todavía intenta ajustar a sus vida familiar. Por eso en sus viajes de trabajo siempre se comunica con ellos a través de su smartphone por Whatsapp o llamadas. Ella sabe muy bien que cuando se aleja de su familia y su equipo, logra disfrutar de un tiempo para ella sola, donde ella crea espacios personales.

Identificamos 19 momentos que experimenta el cliente desde que imagina su viaje hasta que lo recuerda. Dentro de esta estructura, se realizó un diagnóstico que permitió identificar y priorizar los mayores dolores⁶⁵ que viven nuestros viajeros en su journey e iniciamos planes de trabajo que alivien y mejoren su experiencia con la aerolínea.

65. Percepción subjetiva usualmente negativa asociada a una interacción en un punto de contacto.





Hechos destacados 2018

Con el fin de mitigar los dolores asociados al journey y mejorar la experiencia de nuestros viajeros en cada punto de contacto, se desarrollaron las siguientes iniciativas:

Imagine

1 Mapeamos todas las comunicaciones que recibe el cliente vía correo electrónico y creamos reglas de negocio que, por medio del comité de contactabilidad, permitirán centralizar y coordinar nuestro contacto desde Avianca y LifeMiles.

2 Creamos un correo informativo para el viajero que le permitirá planear y organizar su viaje con nosotros, convirtiéndose en uno de los correos más leídos en Avianca con una lecturabilidad de 53% en 2018. Esto con el propósito de entregar a nuestro cliente información clara y oportuna.



Experience and Enjoy

- 3**
- Abrimos nuestra nueva sala VIP Doméstica en Bogotá con 3000 m², capacidad para 70.000 pasajeros al mes y servicios de talla mundial. También abrimos nuevas salas en Bucaramanga, Santa Marta y Cali (aeropuerto internacional).
 - Mejoramos los menús de las salas internacionales Gold y Diamond en Bogotá y la sala internacional de Miami, incluyendo nuevas opciones y rotando con mayor frecuencia los menús ofrecidos.
 - Abrimos nuestra sala doméstica para menores recomendados en el Aeropuerto El Dorado, con el fin de mejorar y personalizar la experiencia de nuestros viajeros del futuro. De allí surgen nuevas experiencias que tenemos planeadas para los niños en el 2019.
 - En el 4Q de 2018 mejoramos en 19 puntos nuestro NPS de salas VIP con respecto al 4Q del año anterior. Los atributos que más incremento presentaron fueron comida y bebidas y comodidad de nuestras salas.
 - Enfocados en los viajeros internacionales, redefinimos la estrategia de material de lectura en salas VIP y a bordo. Así, contamos con una oferta de contenido en diferentes idiomas y con posibilidad de descarga digital para lectura en sala VIP y en vuelo.

- 5**
- Inauguramos nuestro servicio de Wi-Fi a bordo en dos de nuestras aeronaves. Para el 2019 tenemos planeado que más de 20 aeronaves de la Holding cuenten con este servicio.
 - Enfocados en los viajeros internacionales, redefinimos la estrategia de material de lectura en salas VIP y a bordo. Así, contamos con una oferta de contenido en diferentes idiomas y con posibilidad de descarga digital para lectura en sala VIP y en vuelo.
 - Para las aeronaves A318 mejoramos la experiencia de entretenimiento inalámbrico desde los dispositivos de los viajeros. Nuevo estándar de servicio Business Class vuelos Europa (Aplica para los siguientes vuelos BOG-MAD/BCN/LHR y MAD/BCN-BOG/CLO/MED).
 - Inclusión del menú express que tiene como propósito ofrecer al viajero un menú en un solo momento, evitando varias interrupciones, y privilegiando el tiempo para dormir, leer, trabajar, etc.
 - Eliminación de cacerolas tradicionales en las que servíamos la comida, ahora la presentamos en unos platos base, más grandes y que le dan un toque de sofisticación a cada preparación.
 - Ahora emplatamos a bordo: nuestros tripulantes se aseguran de cuidar cada detalle en la presentación final de los platos a bordo, logrando que, tras el calentamiento, tengan una apariencia más brillante y uniforme.
 - Contamos con un nuevo diseño de carta menú, el cual busca invitar al viajero a probar los sabores del mundo a más de 20 mil pies de altura. Así mismo, se incluyen detalles de historias de los platos y sus ingredientes, haciéndolos más atractivos.
 - Contamos con la asesoría de un Sommelier experto, para la definición del maridaje ideal de cada plato, teniendo en cuenta la oferta de vinos a bordo.



Realizamos pruebas piloto para la redefinición del proceso de abordaje, buscando facilidad para el viajero y disminución de tiempos en el proceso de embarque. En 2019 iniciará la implementación de la primera fase en el Aeropuerto El Dorado.

Remember

- 6**
- Evaluamos los hoteles con quienes tenemos convenio para brindar asistencias en irregularidades con el fin de organizar un ranking que permite priorizar dentro del sistema, teniendo en cuenta la capacidad de respuesta frente a la operación y variables de experiencia como distancia del aeropuerto, categoría de estrellas y reconocimiento de la marca.
 - Mejoramos la experiencia en irregularidades por medio de la entrega de vouchers valorizados de alimentación en vez de vouchers de combos estándar. Este cambio permite aumentar la variedad de opciones para los pasajeros según sus gustos y necesidades, a la vez que segmentar los montos por tipo de cliente.





Relacionamiento con nuestros clientes

Con el propósito de brindar el mejor servicio, buscamos mecanismos para la atención integral y oportuna de las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Por esto, tenemos disponibles canales de comunicación efectiva, garantizando la creación de un sistema integrado de contacto cliente-aerolínea-cliente:

- Comentarios
- Quejas
- Sugerencias
- Solicitudes
- Felicitaciones

a través de:

- Página web
- Call Center
- Cartas físicas
- Redes sociales
- Formulario disponible a bordo de las aeronaves, puntos de ventas y aeropuertos.



Nuestra promesa de servicio es dar respuesta satisfactoria a todos los contactos recibidos en un plazo de 10 días hábiles (en promedio). Por esto, para los casos que no se pudieron resolver en primera línea, hemos creado un sistema de contacto de segundo nivel. De manera sistemática, los casos pasan a este segundo nivel de atención y resolución, que garantizará tramitar cada una de las situaciones abiertas para dar pronta respuesta a nuestros clientes.

Nuestros indicadores



Net Promoter Score (NPS)

El **NPS** mide el nivel de recomendación y lealtad de los pasajeros que usan nuestros servicios. Para esto, realizamos encuestas a nuestros clientes para identificar nuestras ventajas o virtudes y las áreas donde tenemos oportunidad de mejora.

Indicador propio:

NPS

46% Real
NPS 2018

52% Meta

Los resultados de las encuestas nos permiten evidenciar que nos destacamos por los altos estándares de nuestra flota y por el excelente servicio que entregamos a bordo. Sin embargo, identificamos una oportunidad de mejora a nivel operacional (en indicadores OTP y Schedule Completion), lo que generó una disminución de 2 puntos porcentuales con respecto al año 2017.

También se presentó esta reducción, por los movimientos de itinerarios generados por el rezago de tripulación en la situación del cese ilegal del año 2017. Implementamos el plan de itinerarios Winter 2018 para mover el banco de vuelos y las operaciones

logísticas de las diferentes bases. Por la implementación de esta medida, se aumentó la percepción positiva de nuestros clientes ya que generamos reembolsos y comunicaciones oportunas.

Como aspecto positivo para el resultado del Indicador podemos resaltar la finalización de Wet Lease en Norteamérica (NAM) y Europa.



Ranking Skytrax

Indicador propio:

El **Ranking Skytrax** abarca diferentes criterios de servicio al cliente tales como el personal, el catering a bordo y comodidad de las salas de espera y la eficiencia en el embarque.

Por segundo año consecutivo obtuvimos el reconocimiento internacional en los premios Skytrax World Airline Awards 2018 como “La Mejor Aerolínea de Suramérica”.



Índice de quejas

El **Índice de quejas** nos permite determinar la cantidad de quejas recibidas en relación con el número de pasajeros transportados (cantidad de quejas por cada 10.000 pasajeros transportados).

Indicador propio:

Índice de quejas 2018

29,82 | **86,10**

Enero a agosto

Septiembre a diciembre

En el mes de septiembre de 2018 se realizaron cambios a la herramienta para el registro y gestión de quejas, logrando una tipificación más amplia basada en el sentir del cliente. Con la migración del CRM logramos registrar más contactos con el cliente de lo que se registraba anteriormente. El incremento en la tipificación no significa un aumento en las quejas sino un mayor registro de información. Con esta medida buscamos poner al cliente en el centro de todo lo que hacemos.

Aunque no podemos comparar nuestros resultados con respecto al año pasado, el cese ilegal de 2017 continuó afectando este indicador. Por esto, adoptamos medidas tales como: reprogramar nuestros itinerarios, agilizar nuestros procesos de chequeo, aumentar la capacidad de nuestro Call center, mantener nuestros canales de comunicación abiertos para reportar minuto a minuto nuestra operación (Avianca Última Hora), reforzar nuestro talento humano y reembolso de tiquetes sin penalidad.

Nuestros indicadores nos permiten medirnos y auto-evaluar nuestros procesos para identificar las oportunidades de mejora.

Nuestros Proyectos



CRM (Customer Relationship Management):

En el mes de abril de 2018 iniciamos la implementación del proyecto CRM, un sistema de gestión de datos que permitirá tener toda la información de nuestros clientes a un solo click y en un solo lugar. Con esta nueva herramienta conoceremos mejor a nuestro cliente para poder anticiparnos a sus necesidades y generar experiencias únicas y personalizadas en los diferentes puntos de contacto. Esta implementación tecnológica será clave para incrementar la satisfacción y la lealtad de nuestros viajeros, ofreciendo un servicio y un modelo de atención más especializado, lo que sin duda se verá reflejado en mayor eficiencia operativa y rentabilidad.



Home Printed Bag Tag

Esta es una iniciativa de autoservicio que le permite a nuestro cliente imprimir, si lo desea, la etiqueta del equipaje (bag tag) desde cualquier lugar de Colombia en el que esté. Así, al llegar al aeropuerto solo tendrá que depositarla en un porta etiquetas que le entregará el anfitrión a su llegada al Aeropuerto, ubicarla en la maleta, dirigirse al módulo exclusivo y entregar más fácil y rápido su equipaje.

Reconocimientos



Skytrax

“La Mejor Aerolínea de Suramérica”

Este reconocimiento fue otorgado por segundo año consecutivo, en los premios Skytrax World Airline Awards 2018.



Apex

“Somos una aerolínea de 5 estrellas”

Este reconocimiento fue otorgado por APEX, Airline Passenger Experience.

La mención la obtuvimos en la categoría de Mejor Aerolínea Regional Suramericana.



Hechos destacados 2018

- Con el propósito de alinear los procesos de cara al cliente, trabajar en la causa raíz de los problemas que afectan al pasajero y dar mayor visibilidad de su voz, creamos la Dirección de Voz del Cliente, representando al cliente frente a todas las áreas de la Compañía.
- Definimos el customer journey donde se identificaron los macromomentos que viven los viajeros a lo largo de su experiencia con Avianca y así mismo, los perfiles de quienes viajan hoy en día con nosotros.
- Consolidamos el equipo de Recorridos del Cliente, sus procesos y estructura organizacional enmarcada en los tres macromomentos y los tipos de cliente que más impacto tienen: high value customers, corporativos y grupos, niños y personas asistidas.
- Activamos una herramienta de envío de correos electrónicos AACC (Altea Amadeus Customer Contact) donde se informa al pasajero de cualquier irregularidad y la solución ofrecida.



Nuestros retos 2019

- Lograr una mejora en la experiencia de servicio a bordo en nuestros vuelos.
- Implementar un nuevo esquema de abordaje en las estaciones donde opera Avianca a través de un rediseño de filas, lograremos organizar y agilizar el proceso de abordaje en todos los aeropuertos.
- Implementar nuevos amenity kits para Clase Ejecutiva.
- Definir el customer journey de irregularidades de cara al viajero.
- Mejorar experiencia en salas VIP de Miami, Medellín, internacional Bogotá y Chile.
- Implementar herramientas y mecanismos de autogestión en los aeropuertos.

Así avanzamos en nuestros retos de 2018

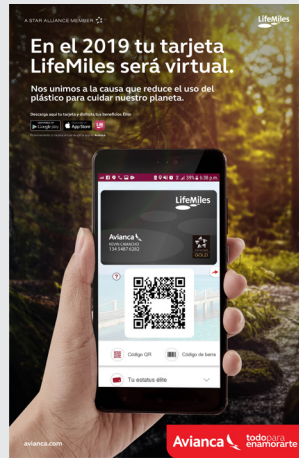
- Implementamos el nuevo estándar de cobijas a bordo que garantiza una excelente experiencia a nuestros pasajeros.
- En enero de 2018 se aumentó la cantidad de contenidos del sistema de entretenimiento, de acuerdo con el tipo de aeronave y de la duración del vuelo. Nuestros pasajeros disfrutaron de hasta 500 contenidos (películas y TV) y 288 CDs de música. Además, se implementaron nuevas categorías de contenido como TED Talks, Youtubers, Películas Current Hits, Slow TV (o contenido de relajación) y contenidos en su idioma original únicamente. También implementamos nuevos juegos en el sistema de entretenimiento, lo cual nos ayudó a renovar la oferta existente.
- Logramos que dos de nuestras aeronaves cuenten con servicio de Internet a bordo, para que nuestros pasajeros pudieran navegar, ver videos en streaming y revisar sus redes sociales durante los vuelos en sus dispositivos móviles y portátiles.
- Implementamos un nuevo estándar de servicio para los vuelos desde y hacia Europa, el cual nos permitió contar con una mejor oferta gastronómica y un menú express. Además, logramos contar con una nueva carta menú que cuenta las historias de los platos y sus ingredientes.
- Logramos el traslado definitivo del Terminal Puente Aéreo al Aeropuerto Internacional El Dorado para Bogotá, Colombia.

Nuestro Programa de Lealtad

Actualmente tenemos más de 8 millones de socios en el programa distribuidos en 8 regiones.



Proyectos: tarjeta virtual



En Avianca se venían produciendo alrededor de 349.000 tarjetas plásticas LifeMiles al año, las cuales se demoraban hasta 450 años en degradarse impactando nuestros océanos.

Como Ciudadano Avianca, conectamos valor ambiental a través de nuestra gestión responsable, alianzas y conexión con productos e iniciativas certificadas.

Por esto, a partir del 1 de enero de 2019 migramos de tarjetas físicas a tarjetas virtuales disponibles en la aplicación de Avianca y de LifeMiles.




De esta manera, nuestros clientes podrán consultar su estatus, saldo y contador élite, así como enterarse de noticias y promociones exclusivas para los miembros LifeMiles y contribuir a reducir el uso del plástico y el impacto negativo que este tiene en el medio ambiente.



Cambio de Requisitos

El 1 de enero de 2019 iniciará la carrera calificable para obtener el estatus élite y disfrutarlo en febrero de 2020. Nuestro programa de viajero frecuente LifeMiles implementó cambios en los requisitos de los estatus, con el fin de entregar a los clientes más fieles nuestra oferta de valor y sus beneficios exclusivos. A continuación, relacionamos los requisitos:

Conoce los nuevos requisitos LifeMiles Élite 2019

	Millas Calificables Requeridas	Segmentos Requeridos	Millas Habilitadoras Requeridas
Silver 	25.000	30	9.000
Gold 	45.000	50	16.000
Diamond 	75.000	85	30.000

Desde el 1 de enero de 2019

	Silver	Gold	Diamond
Bono Élite LifeMiles	25%	75%	100%
Ascensos	Ilimitados con un acompañante (confirmados en aeropuerto). Sujetos a disponibilidad.	Ilimitados con un acompañante (48 horas antes del vuelo o en aeropuerto). Sujetos a disponibilidad.	Ilimitados con un acompañante (48 horas antes del vuelo o en aeropuerto). Sujetos a disponibilidad.
Renovación de millas calificables (rollover miles)	-	-	Hasta 25.000
Renovación de segmentos calificables (rollover segments)	-	-	Hasta 30

Cada minuto cuenta!

Indicador propio

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

Para Avianca, el tiempo de nuestros clientes es lo más importante, por eso medimos el desempeño de nuestros vuelos y tomamos acciones para mejorar nuestros indicadores permanentemente.

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 o Cumplimiento de Itinerario mide el porcentaje de vuelos operados con respecto a lo publicado en los itinerarios. El cumplimiento a Salida a 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 2018 fue de **71,09%**, el Schedule Completion fue de **97,33%** y el de Salida a Cero Minutos fue de **47,17%**.



29,48%

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

26,83%

Impacto de vuelos de larga distancia con más de 15 minutos de retraso en llegada.

70,52%

Vuelos cumplidos OTP - corto recorrido.

73,17%

Vuelos cumplidos - largo recorrido.

10



Meta 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.

Meta 8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados.

Cadena de suministro:
nuestros aliados estratégicos
en administración,
abastecimiento y **logística**

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

“Contamos con los mejores proveedores que nos permiten potencializar nuestras operaciones y servicio”.

En Avianca nos hemos comprometido con la gestión sostenible de nuestra cadena de suministro, asegurando el cumplimiento de prácticas y comportamientos éticos en nuestra operación y entre nuestros grupos de interés. Actualmente, nos encontramos en un proceso de transformación digital, a través de la implementación de las mejores soluciones tecnológicas disponibles en el mercado para optimizar la gestión de nuestra cadena de abastecimiento.

Formamos a nuestro equipo de la Vicepresidencia de Administración y Abastecimiento en la Escuela de Abastecimiento para estar a la vanguardia de las mejores prácticas comerciales y de negociación. También, optimizamos la estructura organizacional en las Direcciones de Abastecimiento.

Reconocemos el impacto que podemos tener en materia económica, social y ambiental a través de la selección y gestión de nuestra cadena de suministro. Por esto, aseguramos que nuestros proveedores se acojan a nuestras normas referentes al Código de Ética⁶⁶, Política Anticorrupción⁶⁷ y Política del Sistema Integral de Prevención y Control del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo. Además, contamos con una Política para la Gestión de Abastecimiento de Bienes y/o Servicios, bajo la cual establecemos los lineamientos financieros, legales y de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo que se deben considerar dentro de nuestra cadena de abastecimiento.

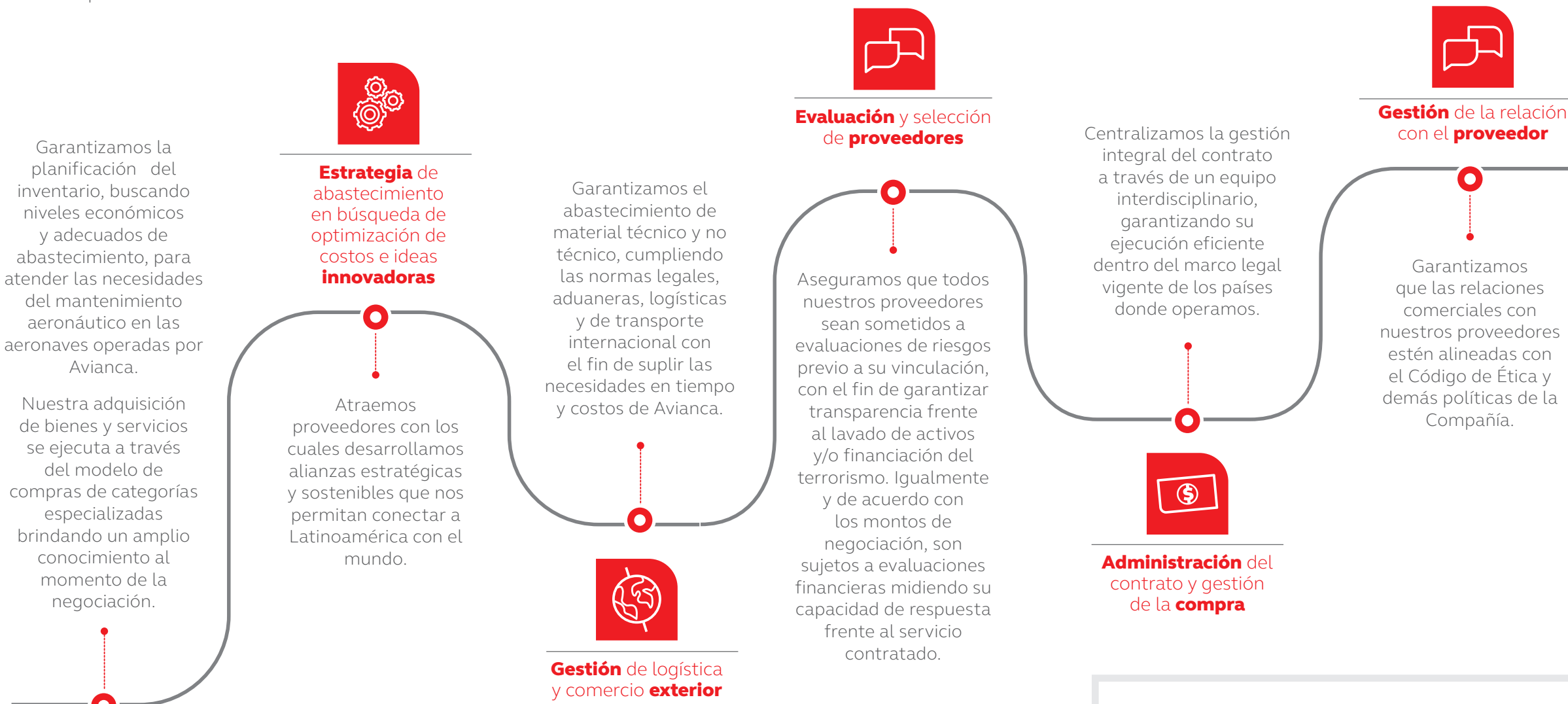
66. El Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios se puede encontrar en http://s22.q4cdn.com/896295308/files/doc_downloads/esp/documentos_deL_gobierno/CODIGO-DE-ETICA.pdf

67. Más información en el siguiente link: https://www.avianca.com/content/dam/avianca_new/pdf/politica-anticorrupcion.pdf

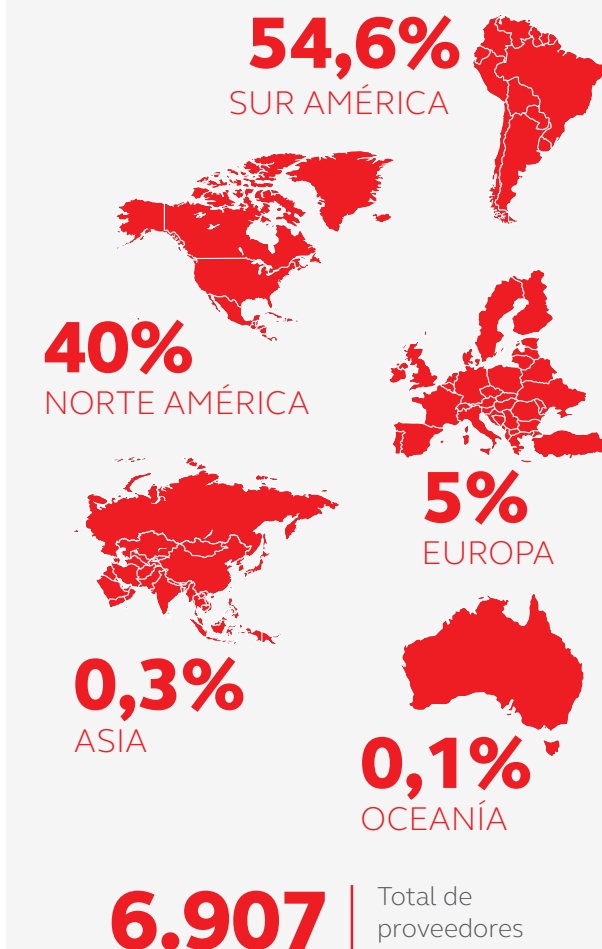
Nuestra cadena de Suministro

GRI 102-9

Nuestros procesos:



Número total de nuestros proveedores distribuidos por ubicación geográfica⁶⁹

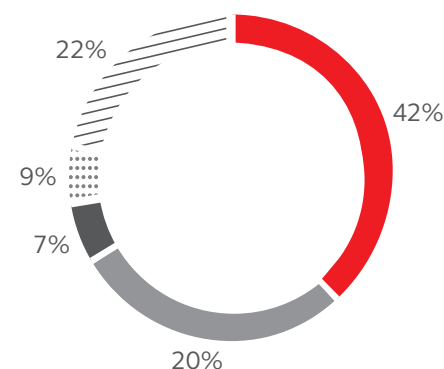


Monitoreo de la cadena de suministro

- Avanzamos en la implementación del proceso de evaluación de desempeño de nuestros proveedores, en búsqueda de asegurar el cumplimiento en la entrega y calidad de los bienes y servicios contratados. Durante 2018 las áreas evaluaron el 84% de proveedores de alto impacto con quienes se trabajará las oportunidades de mejora identificadas.
- Estamos fortaleciendo la administración de los contratos para garantizar la gestión eficiente a través de la planeación, organización y control de los elementos contenidos en el contrato.
- Contamos con tableros de control administrados por la Vicepresidencia Senior de Ingeniería y Mantenimiento y la Vicepresidencia Senior de Administración y Abastecimiento, con el fin de monitorear de forma transversal la cadena de suministro.
- A través del modelo de Gestión de Riesgos y Cumplimiento, garantizamos la verificación de todos nuestros proveedores en más de 300 listas: vinculantes, aspectos legales, impacto financiero y riesgos de suministro. Esta evaluación se realiza previo a la vinculación y de manera continua hasta la finalización del vínculo comercial.

Indicador propio:

Distribución del gasto de nuestros proveedores⁶⁸



68. Alineados con nuestra visión 2020, se han realizado negociaciones e inversiones en el segmento de Tecnología contribuyendo a nuestra transformación digital

69. Se presenta una diferencia entre la cantidad de proveedores reportados 2017 vs 2018 ya que para 2017 se reportaron todos los proveedores del sistema y para el 2018 se reportaron los proveedores con movimientos durante los últimos 18 meses.

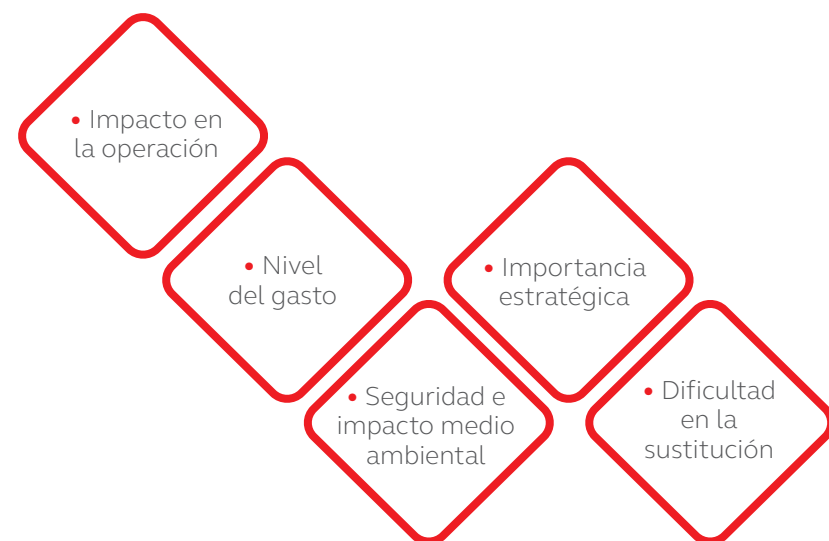
Gestión de riesgos en la cadena de suministro

Como parte de nuestra gestión identificamos los riesgos e impactos negativos que se pueden presentar durante nuestro proceso de administración y abastecimiento. A través de una matriz de riesgos establecimos los impactos de cada una de las categorías de compra de la Compañía, con el fin de incluir cláusulas dentro de los contratos, que nos permitan mitigar los riesgos identificados, los cuales están asociados a: medio ambiente, seguridad de

la información, seguridad industrial, lavado de activos, financiación del terrorismo y seguridad operacional; clasificados según la naturaleza del contrato.

Así mismo, para realizar una oportuna prevención, detección y control de los riesgos en el proceso de abastecimiento, hemos categorizado nuestros proveedores según su nivel de impacto sobre la Compañía y sobre nuestros grupos de interés.

La categorización de los proveedores se realiza a través del modelo de segmentación de proveedores bajo la evaluación de los siguientes criterios:



Los **proveedores críticos** son aquellos cuyo bien o servicio tiene un impacto significativo en nuestra operación, medioambiente, seguridad industrial, seguridad física, seguridad operacional, seguridad de la información, experiencia al cliente, transformación digital y aquellos que son de difícil sustitución.

Con el fin de mitigar y reaccionar frente a dichos riesgos, hemos adoptado las siguientes medidas:

Nuestros contratos cuentan con un conjunto de cláusulas estándar asociadas al riesgo identificado y de acuerdo con la naturaleza del contrato.

Nos enfocamos en el uso de las tecnologías más avanzadas de la industria, para lograr mayor eficiencia en el uso de combustibles y la reducción de nuestra huella de carbono.



Evaluamos el impacto de los servicios prestados por nuestros proveedores, junto con el equipo de Evaluación Interna y Gestión de Riesgos.

Fortalecimos la selección de proveedores de obra civil a través de la validación de referencias comerciales.

Establecimos los criterios de clasificación de proveedores a nivel Holding, donde se tuvieron en cuenta aspectos relacionados con el impacto en la operación del servicio y/o bien prestado por nuestros proveedores.

Hechos destacados 2018

- Somos la primera aerolínea en las Américas en ser parte del programa “Supply Chain” de CDP (Carbon Disclosure Project) con el propósito de avanzar en la sostenibilidad de nuestra cadena de suministro.
- Formalizamos el marco de alianzas estratégicas para generar oportunidades de crecimiento conjunto con proveedores estratégicos.
- Hacemos parte del Comité de Abastecimiento Sostenible que tiene el propósito de articular y promover la generación de valor económico, social y ambiental a través de nuestra cadena de suministro.
- Avanzamos en el fortalecimiento del modelo de inventarios aeronáuticos con el objetivo de incrementar los niveles de servicio y optimizar los costos, bajo modelos de estadística y planeación autorizados.
- Dimos inicio al proyecto Operador Económico Autorizado (OEA) que tiene como objetivo principal certificar el riesgo en la cadena logística de Colombia.
- Implementamos la plataforma SAP ARIBA para que los proveedores que estén interesados en ofrecer su portafolio de bienes o servicios puedan registrarse en línea⁷⁰.
- Consolidamos las compras de la Compañía bajo negociaciones centralizadas por la Vicepresidencia de Administración y Abastecimiento en búsqueda de mejorar la visibilidad y control del gasto.

Nuestros retos para 2019

- Implementar el marco de trabajo y gobernanza del Comité de Abastecimiento Sostenible, logrando integrar de manera transversal la sostenibilidad en la estrategia y gestión de la cadena de suministro.
- Construir el Manual de Proveedores con el fin de consolidar los lineamientos de la Compañía e informar a nuestros proveedores los mecanismos de control, monitoreo y gestión de nuestra cadena de abastecimiento sostenible.
- Identificar proveedores con quienes podamos desarrollar relaciones de largo plazo, con el fin de optimizar procesos y recursos enfocados a un crecimiento conjunto e impacto sobre nuestros clientes.
- Ampliar el alcance de la evaluación de desempeño de proveedores con base en el nivel de impacto: alto, medio y bajo.
- Obtener la calificación OEA (Operador Económico Autorizado) en Colombia.
- Autoevaluar el proceso de Comercio Exterior en Norteamérica y Perú para calificar a las certificaciones de C-TPAT (Customs-Trade Partnership Against Terrorism).



70. https://s1.ariba.com/Sourcing/Main/aw?awh=r&awssk=trni_33v&realm=avianca&dard=1

11



Innovamos con
impacto **sostenible**

Como Ciudadano Avianca, estamos comprometidos por innovar con impacto sostenible a través de iniciativas que generen valor ambiental, realizando acciones preventivas desde la gestión periódica de los riesgos y la identificación de impactos ambientales. Contribuimos desde nuestra gestión y operaciones, con la mitigación y adaptación al cambio climático mediante la implementación de acciones para la reducción de las emisiones, mayor eficiencia energética y uso de tecnologías limpias.

GRI 102-11 El control de los riesgos ambientales, la optimización de nuestros recursos, las buenas prácticas operacionales con base en principios de producción más limpia (PML) y la incorporación de flota más

moderna, han sido iniciativas clave para la mejora continua de nuestros procesos y reducción de nuestros impactos ambientales.

Incluimos en nuestra gestión y estrategia ambiental, el concepto de Economía Circular con el propósito de optimizar la eficiencia operativa lo cual permitirá gestionar de forma integral los recursos naturales, los procesos y los residuos generados en nuestra actividad.

La alineación de este concepto con la Política de Gestión Ambiental ha permitido avanzar en el desarrollo efectivo de nuestro Plan Estratégico con proyección al año 2020, el cual se enfoca en tres ejes principales: Política y Sistema de Gestión Ambiental, Cambio Climático y Ecoeficiencia Operacional⁷¹.

Nuestros objetivos ambientales

- 1 **Reducir** el combustible consumido en la operación de aeronaves por cada 100 pasajeros por kilómetro recorrido (RPKs).
- 2 **Reducir** los kg de CO₂ emitidos por aeronaves por cada 100 pasajeros por kilómetro recorrido (RPKs).
- 3 **Aumentar** el aprovechamiento de residuos convencionales respecto al total de residuos generados.
- 4 **Aumentar** la valorización de residuos peligrosos respecto al total de residuos generados.

COP: En este capítulo 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.

71. El alcance de este capítulo son los principales procesos en donde tenemos control operacional y financiero en: Bogotá, Medellín, San José de Costa Rica, El Salvador, Lima, Quito, Guayaquil y Guatemala. Los procesos comprenden actividades ejecutadas tanto en aire como en tierra, como: mantenimiento de las aeronaves, mantenimiento de los equipos de apoyo en tierra, transporte de pasajeros y carga y oficinas administrativas. No incluye la operación de carga Miami. Para el caso de la información de la operación de aeronaves se incluyen todos los vuelos de la holding y Certificados de Operación Aérea (COAs) como: AV, TA, 2K, QT y Regionales.



12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



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

Meta 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.

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

Política y sistema de gestión ambiental

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Nuestra gestión ambiental es el conjunto de estrategias enfocadas en prevenir la contaminación mediante el uso responsable de los recursos naturales y la implementación de prácticas de producción más limpia, permitiendo cumplir con nuestros compromisos de carácter ambiental, así como la legislación aplicable.

Estas estrategias están alineadas con nuestra Política Ambiental, la cual, no solo reafirma el compromiso de todas las compañías subsidiarias de la Holding frente al cuidado del medio ambiente, sino también integra el uso racional de los recursos naturales. Estos lineamientos son un marco de referencia para la planificación de objetivos, estrategias y desafíos del Sistema de Gestión Ambiental.

Los avances en la implementación de nuestro Sistema y el compromiso con la mejora continua, mediante iniciativas y programas que identifiquen, prevengan, minimicen y controlen el impacto ambiental de nuestras actividades, han permitido que mantengamos vigente nuestra certificación ISO 14001 y actualizarla a la versión 2015 en todas las actividades desarrolladas en Quito y Guayaquil, así como obtener nuestra certificación de la misma norma en las operaciones en el MRO en Rionegro. Dicha certificación está acreditada a nivel mundial por IQNET.

Aspectos ambientales de nuestras operaciones:



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.



Operación

aérea:

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



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.



Operación

Terrestre:

- Generación de residuos con potencial de riesgo biológico.
- 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.

Compromisos establecidos en nuestra política ambiental:

Reducir

1. El consumo de combustibles fósiles.
2. Las emisiones de gases de efecto invernadero y ruido.
3. La generación de residuos peligrosos.

Cumplir

1. Con la legislación ambiental aplicable y con otros compromisos de carácter ambiental.
2. Con la implementación de mecanismos de prevención de contaminación en sus actividades.

Mejorar

1. Continuamente nuestro desempeño ambiental.
2. Y promover el compromiso ambiental de colaboradores, proveedores y contratistas.

Indicador propio: Gastos e inversiones ambientales

Inversiones

Para avanzar con el proceso de mejora continua en nuestro sistema de gestión ambiental, durante el 2018 realizamos inversiones principalmente en compensación de emisiones, construcción de ciclo parqueaderos y uso eficiente de energía en iluminación y sistemas de aire acondicionado. El monto asciende a USD 3.100.151.

Indicador propio

Estación	Iniciativa	Descripción	Monto (USD)
COL	Bonos de Carbono	Compensación de Carbono.	3.036.120
COL	Cicloparqueaderos	Construcción de cicloparqueaderos - Proyecto de movilidad sostenible MRO.	40.721
SAL	Luminarias LED	Cambio de luminarias en Almacén de Químicos y de Rotables.	1.170
SJO	Luminarias LED	Cambio de luminarias en Avianca Clubes.	911
GUA	Luminarias LED	Cambio de luminarias en hangar MRO GUA (2018).	4.452
LIM	Luminarias LED	Instalación de luminarias en Remodelación Centro Control Operaciones Lim.	4.625
LIM	Luminarias LED	Instalación de luminarias en Remodelación Sala y Oficina De Tripulantes.	937
LIM	Equipos de Aire Acondicionado Ecológico	Instalación de Equipos de Aire Acondicionado R410 en Centro Control Operaciones Lim.	11.215

Gastos

Los gastos en 2018 están asociados principalmente al manejo de residuos, análisis de laboratorio, monitoreos ambientales, herramientas y equipos de control de contaminación, auditorías de sistema y consultorías ambientales; los cuales ascienden a USD 965.734.

Indicador propio: Incumplimientos ambientales

Multas

En 2018, no fuimos multados en ninguna de nuestras actividades por montos mayores a USD 10.000 por incumplimiento de requisitos ambientales.



Hechos destacados 2018

- Logramos un incremento significativo en el puntaje del índice de sostenibilidad Dow Jones Sustainability Index (DJSI), versión Mercado Integrado Latinoamericano (MILA) para la dimensión ambiental.
- Implementamos los principios ambientales del Pacto Global como parte de nuestra gestión y estrategia ambiental.
- Contamos con un sistema de gestión ambiental certificado bajo el estándar internacional ISO 14001:2015 en las bases de Quito, Guayaquil y Medellín (MRO) y acreditado a nivel mundial por IQNET.
- Las áreas dueñas de los procesos se empoderaron en la gestión efectiva de sus aspectos ambientales y requisitos legales aplicables bajo la estrategia de las tres líneas de defensa.
- Capacitamos 16.098 colaboradores en las diferentes bases de Avianca Holdings en buenas prácticas ambientales.



Nuestros retos 2019

- Continuar con la implementación de estrategias ambientales que permitan contribuir a la mejora continua del sistema de gestión.
- Fortalecer el control para el cumplimiento ambiental y desarrollo de proveedores y contratistas.
- Avanzar en la integración del sistema de gestión ambiental con el sistema de gestión de riesgos corporativos que se basa en estrategia de las tres líneas de defensa.



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 (IPCC⁷²) de las Naciones Unidas.

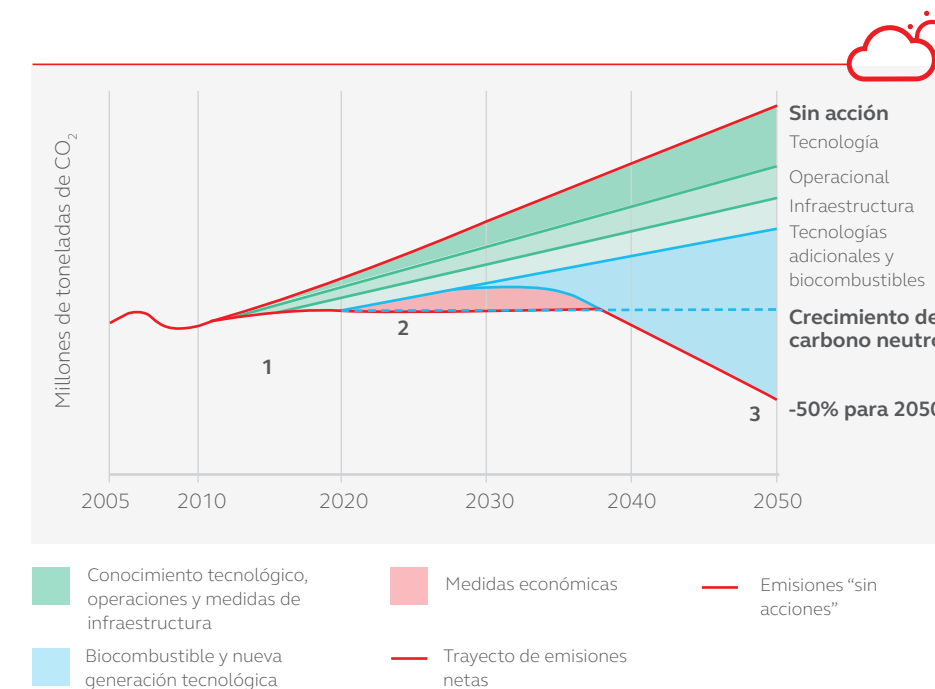
Debido a inversiones realizadas en nuevas tecnologías y procedimientos operativos adecuados, el transporte

aéreo ha logrado mantener sus emisiones en un nivel de crecimiento que no es proporcional al número de pasajeros, el cual aumenta, en promedio un 5% cada año.

El sector aeronáutico fue el primero en tomar acciones globales y en establecer objetivos para reducir el consumo de combustible y las emisiones de CO₂.

Las metas del sector aéreo frente al cambio climático son⁷³:

1. Mejorar la eficiencia del consumo de combustible un 1,5% anual hasta 2020.
2. Estabilizar las emisiones de CO₂ con un crecimiento neutro a partir de 2020.
3. Reducir las emisiones hasta el 50% en 2050, en comparación a los niveles de 2005.



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



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.



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.

En el pilar de las medidas económicas de mercado positivas la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) en sesión plenaria durante su 39º período de sesiones, acordó recomendar la adopción de un texto definitivo de resolución sobre la GMBM (Global Market Based Measure). El Plan de compensación y reducción de carbono para la aviación internacional -CORSIA- cuya implementación comenzará con el monitoreo de las emisiones para establecer la línea base durante el año 2019.

Teniendo la línea base de CORSIA que sigue con una fase preliminar desde 2021 hasta finales de 2023 y una primera fase, desde 2024 hasta el término de 2026, en estas dos fases los vuelos sujetos a compensación serán aquellos

vuelos internacionales que se den entre dos países que hayan decidido de forma voluntaria acogerse al esquema. La siguiente fase, desde 2027 hasta 2035, incluirá a todos los estados excepto Países Menos Adelantados (PMA), Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (SIDS), Países en Desarrollo sin Litoral (PDSL) y Estados con niveles muy bajos de actividad de aviación internacional.

Para la implementación efectiva de CORSIA en Avianca Holdings, creamos un grupo interdisciplinario de trabajo y desarrollamos los EMP -Emissions Monitoring Plan-. De esta forma estamos apoyando a la industria aérea con el primer paso: establecer la línea base del periodo 2019 la cual será el punto de partida para el segundo objetivo: crecimiento neutro en carbono para el 2020.

Estrategia climática

72. En inglés: Intergovernmental Panel on Climate Change

73. ATAG: Desglose de las opciones de reducción de CO₂ para la aviación hasta 2050

Eficiencia energética

GRI 302-1 Consumo de energía en valor absoluto.

	2015	2016	2017	2018
Consumo de combustible de aeronaves (TJ).	61.600	64.545	64.813	69.442,55
Consumo de combustible en vehículos y equipos de apoyo terrestre (TJ).	133,41	144,46	123,2	58,19
Consumo de combustible en plantas eléctricas de emergencia (TJ).	0,00284	0,00284	0,6	1,29
Energía eléctrica (TJ).	70,9	68,8	79,8	69,75
Total consumo de energía (TJ).	61.805,11	64.758,49	65.017,23	69.571,78

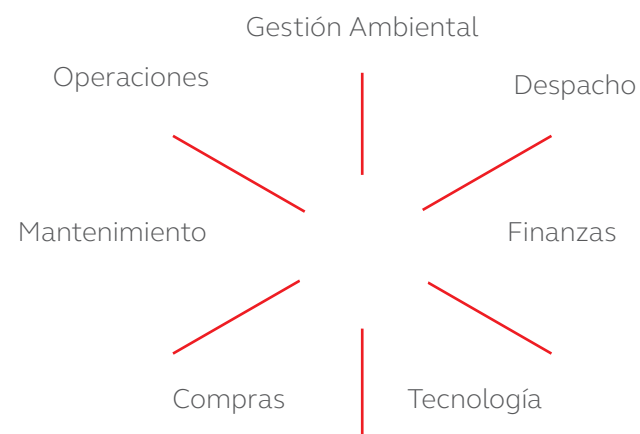
Para el año 2018 se presenta un aumento de 7% respecto al año 2017, esto debido a la normalización de la operación aérea en Colombia que llevó a un aumento de los pasajeros pagos por kilómetro recorrido –RPKs– de 8% con respecto al 2017 aumentando el consumo de combustible aeronáutico.

El principal consumo energético de la Compañía está dado por la quema de combustible Jet A1 que se utiliza en la operación de aeronaves y corresponde al 99,8% del total del consumo energético. Por esto, hemos creado un programa de eficiencia de combustible denominado Avianca Fuel enfocando nuestros esfuerzos a la contribución de las tres metas establecidas por el sector aéreo citadas previamente.

“Para nuestras aerolíneas la eficiencia de combustible es la prioridad ambiental número uno”



Como parte de este programa, consolidamos y reforzamos la calidad de nuestras fuentes de información para entender el comportamiento del consumo de combustible en nuestra Compañía y así poder identificar oportunidades de eficiencia. Además, establecimos una política de administración y gestión de combustible aeronáutico y conformamos el Comité Ejecutivo de Combustible y Emisiones conformado por áreas claves de Avianca como:



El programa se consolida con la implementación de 18 proyectos que involucran los procesos de operaciones, mantenimiento y aeropuertos, los cuales se complementan con otro conjunto de iniciativas que se enfocan en la reducción de peso a bordo, pintura con menor resistencia al aire, reducción de tiempo en rutas, procedimientos RNAV y reducción de tiempos de rodaje.

Algunas de las iniciativas del programa de Avianca Fuel:

- 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 de Idle Reverse en el aterrizaje.
- 7 APU** (APU Optimization): Reducir el uso del APU.
- 8 IFF** (Idle Fuel Flow Factor): Uso de un valor de IFF para lograr que el avión se mantenga más tiempo en crucero y descienda “más limpio” y así logrando un ahorro en combustible.
- 9 Overfueling**: Disminución de la variación entre el combustible según plan de vuelo y el real.

GRI 302-4 A través de nuestros programas de ahorro de energía, logramos evitar el consumo de 6,95 millones de galones de combustible jet (16% más que los galones ahorrados en el año 2017), equivalentes a 67.014 toneladas menos de CO2e.

Con el combustible ahorrado, Avianca pudo haber realizado 440 vuelos de Bogotá a Madrid, transportando alrededor de 110.000 pasajeros.

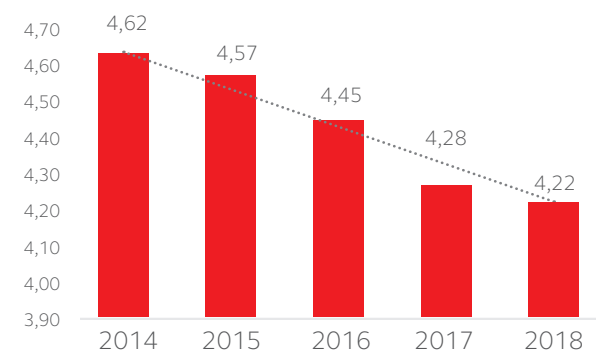
	2015	2016	2017	2018
Combustible Jet A1 en aeronaves (gal) ⁷⁴	461.263.232	483.310.993	485.320.384	519.981.843

Indicador propio: consumo energético. 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 jet A1 en litros de nuestras aeronaves por cada 100 pasajeros por kilómetro recorrido (RPKs), alineado con nuestro objetivo ambiental número 1.

74. Se utilizaron los factores de conversión del anexo 1. El consumo de combustible aeronáutico se mide desde el cierre de puertas en la estación origen hasta la apertura de puertas en la estación destino.

Indicador propio. Fuel RPK

Combustible consumido en la operación de aeronaves por cada 100 RPKs (L).

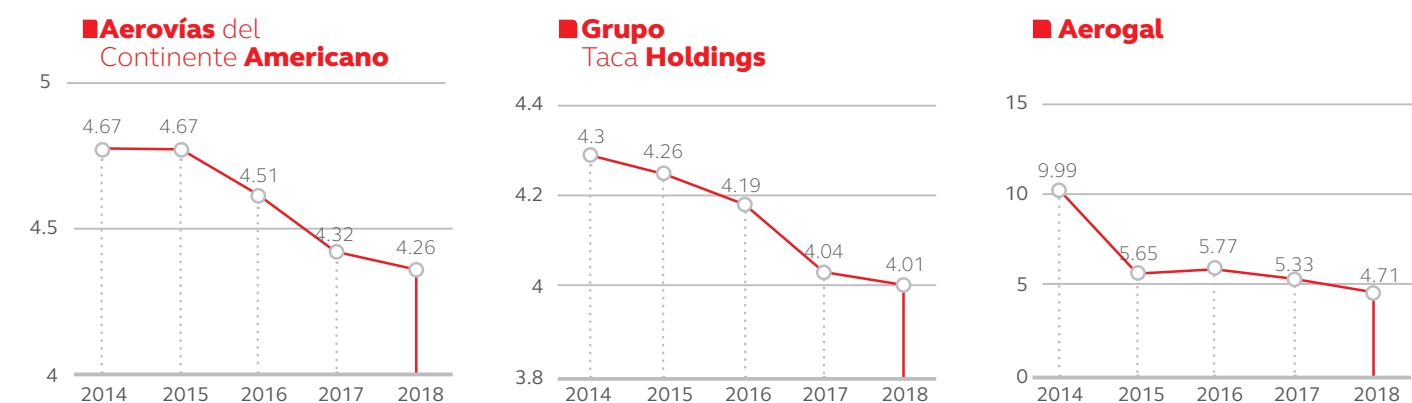


1. Reducir el combustible consumido (litros) en la operación de aeronaves por cada 100 pasajeros por kilómetro recorrido (RPKs).

Meta **2018** frente al año **2016**⁷⁵
1.5% menos

■ Indicador fuel RPKs Línea (Indicador fuel RPKs)

Detalle del indicador por Aerolínea que conforma AVH pues cada una de las aerolíneas contribuyó al cumplimiento de la meta establecida:



Desde el 2016, se ha reducido un 5% el consumo de combustible jet por cada 100 pasajeros por kilómetro transportados, mientras que comparado con el 2017 tuvimos una reducción de 1.3%.

Esta reducción es el resultado de la renovación constante de flota, implementación de nuevas tecnologías en nuestras aeronaves y sistemas y la constante evolución del programa Avianca Fuel, lo que nos permite seguir creciendo de forma sostenible (14% de aumento en RPKs vs 2016, manteniendo reducciones en el indicador de consumo de combustible).

Hechos destacados 2018

- Gracias al programa Avianca Fuel se logró ahorrar un total de 6,95 millones de galones de combustible jet A1 (+16% comparado con 2017) equivalentes a 67.014 toneladas de CO₂e y un ahorro de USD \$20 millones aportando a la sostenibilidad de la Holding.
- Logramos reducir el 3% del combustible de aterrizaje de nuestras aeronaves a través de nuestras prácticas en las operaciones y el despacho de la flota, ahorrando más de 265.000 galones de combustible jet A1 en 2018.
- Continuamos con la implementación de la mejor tecnología en aeronaves y la aplicación de buenas prácticas de operación para el ahorro de combustible.

Nuestros retos 2019

- Continuar con la implementación de la mejor tecnología de aeronaves y la aplicación de buenas prácticas de operación para el ahorro de combustible.
- Implementar nuevas iniciativas de ahorro de combustible, que nos permitirán seguir cumpliendo con nuestras metas.
- Aumentar nuestra eficiencia a través de dos alianzas estratégicas con el MIT y General Electric.
- Aplicar nuevas prácticas y estándares de industria, enfocados en la utilización de la analítica para efectuar mejores decisiones en el planeamiento y ejecución de los vuelos.

75. Esta meta es frente al año 2016 debido que en el año 2017 fue un año atípico como consecuencia del cese ilegal de actividades en Colombia.



¿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.

Por esto, el sector se ha concentrado en realizar inversiones en nuevas tecnologías y procedimientos operativos adecuados y ha logrado mantener sus emisiones en un nivel de crecimiento, sin ser proporcional al aumento del número de pasajeros, donde las emisiones aumentan en promedio un 5% cada año.

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, COVDM⁷⁶, partículas y otros oligoelementos.

En Avianca, calculamos nuestra huella de carbono comprometiéndonos con la mitigación de las emisiones a través de programas de reducción de consumo de energía. Las emisiones de CO₂ están compuestas por las emisiones generadas por los procesos de combustión en la operación de las aeronaves, las cuales corresponden al 99,8% del total de emisiones alcance 1 y 2. También incluimos las emisiones por los procesos de combustión de la operación de vehículos y equipos de apoyo terrestre propios, el uso de plantas eléctricas de emergencia, uso de extintores en tierra y el consumo de gases refrigerantes.

GRI 305-4: Intensidad de las emisiones de GEI. 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, alineado con nuestro objetivo ambiental 2.

2. Reducir los kg de CO₂ emitidos por aeronaves por cada 100 pasajeros por kilómetro recorrido (RPKs).

Meta **2018** | frente al
1.5% menos | año **2016⁷⁸**

	2015	2016	2017	2018	Meta
Eficiencia Kg CO ₂ / 100 pasajeros pagos por kilómetro recorrido ⁷⁷	11,54	11,25	10,81	10,67	11,08 ⁷⁸

76. Compuestos Orgánicos Volátiles Distintos del Metano: son compuestos formados principalmente por hidrocarburos pertenecientes a 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.

77. Incluye Avianca S.A., Taca, Aerogal and aerolíneas regionales.

78. Esta meta es frente al año 2016 debido que en el año 2017 fue un año atípico como consecuencia del cese ilegal de actividades en Colombia.

Huella de carbono

Para el año 2018 los kilogramos de CO2 por cada 100 pasajeros transportados por kilómetro recorrido disminuyeron 5% respecto al 2016 y un 1,3% con respecto al 2017. Esta disminución se presenta por la integración a la flota de 10 aeronaves nuevas que reducen el consumo de combustible en la operación, de las cuales 5 aeronaves son A320-251 Neo que pueden consumir 15% menos de combustible que los modelos A320 convencionales y el programa de Avianca Fuel.

Los datos de emisiones de aeronaves para el 2018 se calcularon de acuerdo con lo establecido por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) en el marco del esquema CORSIA, en donde determina como valores de referencia densidad del combustible Jet A1 en 0,8kg/litro y el factor de emisión por cada kilogramo de combustible en 3.16 kg CO2, por tal razón los datos de 2015 al 2017 fueron recalculados como aparecen a continuación:

La estimación de emisiones alcance 1 y 2 del presente informe se ha realizado siguiendo los lineamientos establecidos en la ISO 14064.

GRI 305-1 Emisiones alcance 1.

Nuestras emisiones de alcance 1 aumentaron en 6% con respecto al 2017, resultado de la normalización de la operación aérea en Colombia y el aumento de los pasajeros pagos por kilómetro recorrido (RPKs) del 8% con respecto al año anterior.

	2015	2016	2017	2018
Total de emisiones aeronaves (ton CO2e).	4.447.536	4.660.122	4.679.497	5.013.705
Emisiones de aeronaves (ton CO2).	4.414.025	4.625.010	4.628.024	4.975.929
Emisiones N2O ⁸⁰ aeronaves (ton CO2).	123,2	129,09	129,63	138,89
Emisiones CH4 ⁸⁰ aeronaves (ton CO2).	30,8	32,27	32,41	34,72
Emisiones vehículos y equipos de apoyo terrestre (ton CO2e).	10.020,38	10.842,18	9.264,27	4.315,78
Emisiones plantas eléctricas (ton CO2e).	0	0	46,9	98,9
Emisiones gas refrigerante ⁷⁹ (ton CO2e).	261	473	431	216,99
Total de emisiones alcance 1 (ton CO2e).	4.457.818	4.671.437	4.689.239	5.018.337,31

GRI 305-2 Emisiones alcance 2.

	2015	2016	2017	2018	Meta 2018 (2% menos frente al 2017)
Total de emisiones alcance 2 (ton CO2e).	2.993,84	3.241,02	3.939,81	3.286,34	3.861,01

79. GRI 305-6 Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO).

80. GRI 305-7 Oxido de Nitrogeno (NOX) Óxido de Azufre (SOX) y otras emisiones que son significativas al aire.



En 2018, disminuimos en 16,5% el consumo de energía eléctrica comprada con respecto al 2017, por la implementación de tecnología LED en los sistemas de iluminación de las instalaciones de los diferentes centros de trabajo en todos los países y salida de la operación de Avianca de la terminal de pasajeros –Puente Aéreo–.

Emisiones alcance 3

Como parte de la estrategia climática de Avianca y alineados con las mejores prácticas a nivel mundial, nos unimos al programa “Supply Chain” de CDP. De esta manera, invitamos a 252 proveedores de servicios como abastecimiento de combustible, operadores de asistencia en tierra, hoteles, fabricantes de aeronaves, proveedores de mantenimiento, entre otros logrando una participación del 23%. Ellos participaron reportando su gestión en cambio climático incluyendo; gobernanza, emisiones, metas indicadores, oportunidades y riesgos. Todo lo anterior permite que iniciemos la medición del alcance 3 de nuestra huella de carbono y así mismo, permite que el sector de transporte aéreo integre estrategias en su gestión del cambio climático. De los proveedores que participaron:

85% Integran el cambio climático en su estrategia de negocio.

76% Miden sus Emisiones alcance 1 y 2.

73% Cuentan con metas de reducción de emisiones.

78% Reportan la toma de acciones para reducir sus emisiones.

¿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 Bonos de Carbono

En 2018 continuamos con una operación carbono neutro en las operaciones en Colombia por medio de la compra de bonos de carbono, reducciones de emisiones verificadas y certificadas bajo estándares internacionales y nacionales, dichos bonos son inversión social y ambiental de alto impacto.

La compra de estos bonos o unidades de carbono se dio en 3 proyectos en Colombia de reforestación, restauración y conservación de bosques, más del 70% de dichos créditos corresponde al proyecto REDD+ Resguardo Indígena Unificado Selva de Mataven.

Con una inversión de más de 3 millones de dólares compensamos la emisión de 1.019.170 toneladas de dióxido de carbono que corresponden al 20,41% del total de las emisiones alcance 1 de la Compañía, siendo carbono neutro en su operación en Colombia.

Proyectos:

REDD+ Proyecto Resguardo Indígena Unificado Selva de Matavén (RIU SM), 1566: con los bonos adquiridos por Avianca, se contribuyó a la protección de 1.3 millones de Ha de conservación y protección de bosque, dentro de 17 comunidades indígenas de las altas planicies de la selva de la Amazonia y Orinoquía y la creación de 600 empleos como guardabosques a indígenas de la zona.

728.516 ton CO2 | Estándar: VCS | Verificado: SI



Conservación del bosque Galilea-Amé: el objetivo principal del proyecto es la conservación de los bosques en el municipio de Villarica, incluyendo áreas de los municipios de Cunday, Dolores, Purificación y Prado del departamento de Tolima que garantice una protección adecuada de la importante biodiversidad que se encuentra allí. Además, el proyecto buscó una mejora en las condiciones de vida de las personas que actualmente habitan en el bosque a través del desarrollo de proyectos productivos distintos a la expansión de la frontera agrícola y ganadera.

243.566 ton CO2 | Estándar: ICONTEC | Verificado: SI



El Guásimo: es un proyecto de reforestación comercial en la zona denominada "Llanos de Cuivá" en los municipios de Yurumal y Angostura del departamento de Antioquia; las fincas localizadas en el Alto de Guamo y Palma del municipio de Manizales, la finca El Recreo del municipio de Neira y finca "El Molino" del municipio de Villamaría en el departamento de Caldas, que incluye diversos propietarios en el proceso, este es un proyecto especial, ya que las tierras que actualmente se dedican a la reforestación comercial, estaban dedicadas a la ganadería extensiva, la cual había generado degradación de suelos en la región. A partir de la implementación del proyecto se ha mejorado la calidad del suelo y el ciclo del agua.

47.088 ton CO2 | Estándar: ICONTEC | Verificado: SI



Nuestros retos para 2019

- Continuar con la implementación de la mejor tecnología de aeronaves y la aplicación de buenas prácticas de operación.
- Realizar la medición de la huella de carbono alcance 1 y 2 para nuestras estaciones principales de acuerdo a los lineamientos de ISO 14064.
- Generar alianzas estratégicas para la compensación de emisiones y la creación de un banco de proyectos en nuestras principales estaciones.
- Trabajar con Operadores Aeroportuarios y Autoridades Aeronáuticas para mejorar eficiencia operacional en los principales aeropuertos.



Hechos destacados 2018

- Incorporamos 10 aeronaves de última generación. La modernización de la flota reduce el consumo de combustible, emisiones de CO2 y NOx (Óxido de Nitrógeno) y niveles de ruido.
- Las aerolíneas de Avianca Holdings, radicamos ante las autoridades de Aviación Civil los Planes de Monitoreo de Emisiones en el marco de CORSIA para los países donde aplicaba según su operación: Colombia, Ecuador, Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Perú y el monitoreo de dichas emisiones acorde a lo establecido en los planes iniciará el 1 de enero de 2019 para de esta forma establecer la línea base que servirá al modelo basado en mercado determinado por la OACI.
- Somos la primera aerolínea en las Américas en ser parte del programa "Supply Chain" de CDP. De esta manera, 55 de nuestros principales proveedores de servicios reportaron su gestión en cambio climático, lo que facilitará la identificación de oportunidades en la gestión de riesgos asociados al cambio climático y dará inicio a la medición del alcance 3 de la huella de carbono.
- En el Índice Dow Jones MILA logramos un aumento significativo en la estrategia climática, esto como resultado de mejoras como: indicadores con cobertura al 100% de la operación aérea, gestión de riesgos y oportunidades de cambio climático y el cumplimiento de las metas establecidas asociadas a la estrategia climática.
- Para mejorar todos los controles y procesos puestos en marcha para el monitoreo y reporte de emisiones programamos una auditoría voluntaria de los planes de monitoreo de emisiones generadas por la operación aérea con un ente acreditado europeo, para los marcos aplicables a la operación como son CORSIA y el sistema de comercio de emisiones de la Unión Europea EU ETS.



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.

Estamos comprometidos con la generación de eficiencias para la mitigación de nuestros impactos sobre el medio ambiente.



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.

Alzamos el vuelo con ecoeficiencia

Consumo de agua

Medimos nuestro consumo de agua en m3 registrado para el 2018.

GRI 303-1 Extracción de agua por fuente⁸¹.

Fuente de Abastecimiento	2015	2016	2017	2018
Acueducto	168.203,0	159.164,0	94.349,70	87.945,53
Agua Subterránea	80.490,0	50.343,0	29.834,90	27.151,40
Total	248.693,0	209.507,0	124.184,60	115.096,93

Meta 2018
(2% menos frente a
2017)

121.700,9

Principales estrategias de reducción:

- Implementación de hidrolavadoras para el lavado de equipos terrestres, en estación Salvador y Guatemala.
- Reparación de fugas de agua en tiempos más eficientes.
- Lavado de aeronaves en seco – gal reducidos, etc.
- Optimización de espacios.
- Cambio de grifería sanitaria en estación Lima.



Hechos destacados 2018

- Logramos reducir nuestro consumo de agua en un 7,31 % frente al registrado en 2017, gracias a la implementación de las estrategias de ahorro y al uso eficiente.



Nuestro reto 2019

- Continuar con la implementación de estrategias para lograr ahorro y uso eficiente del recurso hídrico en las principales estaciones en donde operamos.

81. El 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



Gestión de **residuos**

GRI 306-2 Generación de residuos.

Residuos convencionales.

En los últimos años, nuestra generación de residuos no peligrosos ha presentado una tendencia de reducción y su porcentaje de reciclaje ha venido en aumento. En 2018, logramos el reciclaje del 41,4% del total de residuos convencionales generados.

Este indicador mide la porción de residuos convencionales aprovechados respecto al total de residuos generados en el año 2018 y su gestión está alineada con nuestro objetivo ambiental 3.

3. Aumentar el aprovechamiento de residuos convencionales respecto al total de residuos generados.

Meta **2018**
Aumentar el aprovechamiento de
residuos convencionales a un **37%**
510,9 ton

Residuos convencionales

	2014	2015	2016	2017	2018
Reciclados (ton)	571,8	583,5	587,5	508	572,2
Relleno sanitario (ton)	1292,4	917,5	877,8	897,2	808,7
Generación total de residuos convencionales (ton)	1864,2	1501,1	1465,3	1405,2	1380,9

Principales prácticas de minimización de residuos convencionales:

- Crear convenios con organizaciones locales que realizan el aprovechamiento económico de los residuos reciclables y reinvierten en proyectos sociales.
- Transformar los residuos plásticos, resultantes de los procesos de mantenimiento de sillas de aviones, en nuevas herramientas para nuestros técnicos.
- Incentivar en nuestros colaboradores y clientes la separación en la fuente de plástico e icopor, mediante la instalación de una máquina que, al recibir los residuos reciclables, entrega bonos de descuento en almacenes de cadena, restaurantes, etc.
- Participar activamente en los programas de gestión de residuos de los operadores aeroportuarios.

Residuos peligrosos

Aumentamos nuestra valorización de residuos peligrosos alineados a nuestro objetivo ambiental 4.

4. Aumentar la valorización de residuos peligrosos respecto al total de residuos generados.

Meta **2018**
Aumentar la valorización de
residuos peligrosos en un
69%
428,1 ton

Residuos peligrosos

	2014	2015	2016	2017	2018
Valorizados (ton)	183,7	189,4	283,8	359,9	449,0
Dispuestos (ton)	58,0	66,5	115,9	169,4	171,5
Generación total de residuos peligrosos (ton)	241,7	255,9	399,7	529,3	620,5

Principales prácticas de valorización de residuos peligrosos:

- Disminuir el desperdicio de sustancias químicas usadas en las operaciones de mantenimiento, mediante la habilitación de zonas controladas de sustancias químicas sobrantes.
- Comprar sustancias químicas en presentaciones más pequeñas, lo que disminuye el desperdicio.



- Buscar nuevas alianzas para cerrar el ciclo de vida de los residuos que generamos en la operación y continuar aumentando el porcentaje de residuos aprovechados.

Gestión de ruido

Indicador propio: Generación de ruido.

En 2006, la Organización Internacional de la Aviación Civil (OACI), el organismo intergubernamental de las Naciones Unidas para la aviación introdujo un nuevo estándar de limitación de ruido, denominado Capítulo 4 y destinado a garantizar que las nuevas aeronaves fuesen como mínimo 10 decibelios (o un tercio) más silenciosas que las construidas según las especificaciones del Capítulo 3.

Este estándar de homologación conforma una serie de medidas para reducir el nivel acústico de los motores a reacción. De hecho, la OACI calcula que el número de personas expuestas al ruido aeronáutico se redujo en un 35% en todo el mundo entre 1998 y 2004.

Vale mencionar que todos nuestros aviones (A318 - A319 - A320 - A330 - ATR72 - Boeing 787) son certificados Etapa 4 de nivel de ruido. Dicha categorización es emitida por el fabricante del avión.

De esta manera, contamos con la mejor tecnología disponible para la operación aérea y cumplimos con los procedimientos de abatimiento de ruido en los aeropuertos donde están definidos por la autoridad aeronáutica.



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

ANEXO - innovamos con impacto sostenible

Tabla de factores de emisión utilizados

FACTOR		Fuente
Factor de emisión energía Colombia.	0,21 t CO2/ KWh	2017. UPME. factores de emisión del sistema interconectado nacional colombia - SIN.
Factor de emisión energía El Salvador.	0,0754 kg CO2/KWh	2018. Instituto Meteorológico nacional. Factores de emisión gases efecto invernadero. Octava edición. Pág. 5.
Factor de emisión energía Costa Rica.	0,0754 kg CO2/KWh	2018. Instituto Meteorológico nacional. Factores de emisión gases efecto invernadero. Octava edición. Pág. 5.
Factor de emisión energía Guatemala.	0,4877 kg CO2/ KWh	http://www.mem.gob.gt/wp-content/uploads/2015/05/Balance-Energetico-2016.pdf .
Factor de emisión energía Perú.	0,297 kg CO2/KWh	2013. CO2 Emissions from fuel combustion Highlights. Pág. 114.
Factor de emisión energía Ecuador.	0,21 t CO2/ KWh	2017. UPME. factores de emisión del sistema interconectado nacional colombia-SIN.
Factor de conversión.	1T =278000 KWh	

Poder calorífico	Valor	Unidades	Fuente
Poder calorífico gasolina.	44.3	TJ/Gg	http://www.world-nuclear.org/information-library/facts-and-figures/heat-values-of-various-fuels.aspx .
Poder calorífico diesel.	43	TJ/Gg	http://www.world-nuclear.org/information-library/facts-and-figures/heat-values-of-various-fuels.aspx .
Densidad gasolina.	2.574	Kg/gl	
Densidad diesel.	3.149	Kg/gl	



12



8 TRABAJO DECENTE
Y CRECIMIENTO
ECONÓMICO

8.1 Mantener el crecimiento económico per capita 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 INDUSTRIA,
INNOVACIÓN
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.

Una propuesta de
valor para nuestros
grupos de **interés**

“En Avianca,
siempre buscamos
aportar nuestra
milla extra”

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

El desempeño económico, social y ambiental de nuestra Compañía es esencial para la generación de valor a nuestros grupos de interés. Nuestro propósito es desarrollar rentablemente los mercados estratégicos con negocios, operaciones y servicios diferenciados, que respondan a las necesidades y motivaciones de nuestros clientes.


En el marco de nuestro norte estratégico, hemos orientado la gestión hacia la transformación digital y el desarrollo del mejor talento humano, con nuestro cliente como el centro de todo lo que hacemos. Buscamos brindar un servicio excepcional que consolide el liderazgo de Avianca en la industria y que, a la vez, nos proyecte como una Compañía 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 nuestros procesos de gestión financiera orientados a una óptima y eficiente administración de los recursos financieros, contamos con políticas definidas que cubren los temas relevantes de nuestra gestión:


- Unidad de caja.
- Inversiones.
- Cobertura de riesgos financieros.
- Limpieza de movimientos bancarios.
- Cajas menores y fondos fijos.
- Reembolsos.
- Control de gastos de viaje.
- Niveles de autorización y delegación de atribuciones administrativas.
- Manejo de provisiones.
- Misceláneos Clearing House.


Además de las políticas mencionadas, cada una de las 8 direcciones de la Vicepresidencia Financiera cuenta con políticas específicas para la gestión de la dirección, realizando seguimiento a la gestión de los proyectos y los objetivos planteados.


En nuestra gestión financiera tenemos un enfoque integral de riesgos, orientado a la identificación oportuna y evaluación sistemática de las amenazas, y el control y administración de los riesgos. La identificación de riesgos se realiza por el área de Seguridad y Riesgos y es evaluada por el área a cargo del riesgo identificado. Los principales riesgos financieros identificados son:

- 

1 Volatilidad del precio de combustible.
- 

2 Efectos financieros como consecuencia de litigios fiscales principalmente en El Salvador, Guatemala, Perú, Costa Rica, Brasil y Ecuador.
- 

3 Estructura de costo deficiente frente a la Industria.
- 

4 Nivel de Apalancamiento Financiero.
- 

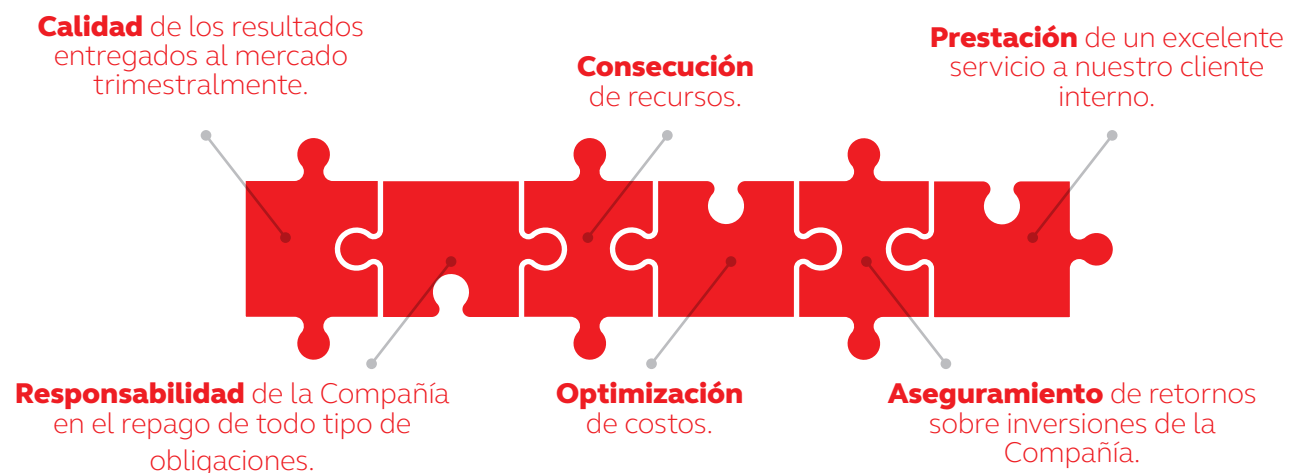
5 Cambios que pudieran impactar negativamente los Estados Financieros con ocasión de una reforma fiscal, principalmente en: El Salvador, Guatemala, Colombia, Perú, Costa Rica, Brasil y Ecuador.

En el marco de nuestro modelo de gestión del riesgo, establecemos controles como la definición de KPIs (Key Performance Indicator), el análisis periódico de información y el seguimiento a planes de acción para tener una mejor administración del riesgo financiero y de esta manera continuar con nuestras proyecciones de crecimiento.

Se tienen diferentes espacios para evaluar el desempeño de los procesos financieros:

- Grupo primario bimensual para revisar cifras, procesos, alineamiento de la gestión con los objetivos de la vicepresidencia, revisiones de talento humano, tecnología, proyectos en curso, retos y logros de cada una de las direcciones.
- Espacio mensual de Comité Financiero de Aprobaciones en el cual se revisan los proyectos a implementar, asegurando su rentabilidad para la Compañía y la disponibilidad de presupuesto.

Trabajamos para que nuestra gestión se vea reflejada tanto en la calidad de los resultados que entregamos al mercado, como en la excelencia del servicio prestado a nuestros clientes internos:

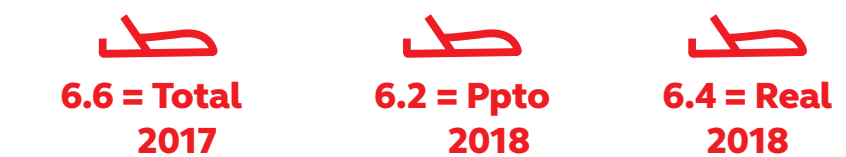


Nuestro proyecto CPI

Continuamos con la implementación de nuestro Programa CPI (Cost Performance Improvement, en español Mejoras de rendimiento de costos), logrando grandes avances en la búsqueda de eficiencias en los procesos y la operación de la Compañía durante 2018:

Logros

- Ahorros en P&G^{B2} por USD \$143,8M derivados de 104 iniciativas en el 2018. Estos ahorros han permitido mitigar impactos post huelga
- Generación de USD \$150M por la implementación de 26 iniciativas de Flujo de Caja, en el 2018.



El CPI cuenta con diez frentes de trabajo que abordan las áreas de mayor relevancia e impacto en nuestros estados financieros, reflejados en el CASK:

-  Flota
-  Generales y administración
-  Combustibles
-  Unidades de negocio
-  Tecnología
-  Comercial
-  Operaciones
-  Mantenimiento
-  Experiencia al cliente
-  Aeropuertos

En 2018 nuestra gestión financiera estuvo orientada a:



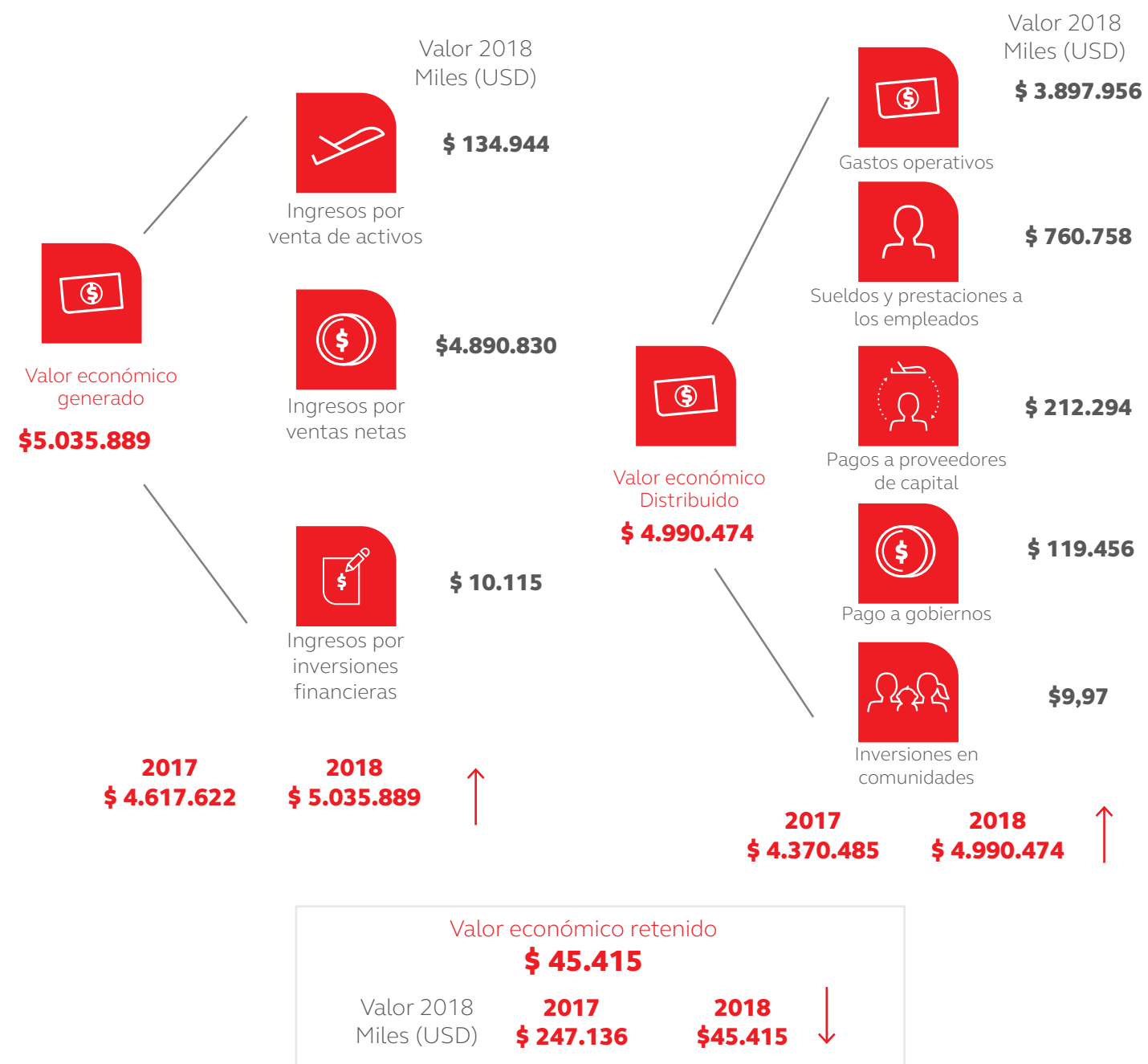
83. Gastos operacionales totales, excluyendo el gasto de combustible, divididos por las sillas disponibles por kilómetro
 84. Earnings before interest and taxes, por sus siglas en inglés
 85. Relativos a la Ley Sarbanes Oxley

Nuestro desempeño económico en 2018

Somos una Compañía comprometida con la generación de valor para nuestros grupos de interés. En el desarrollo de nuestras operaciones, generamos y distribuimos valor económico, brindamos oportunidades de crecimiento y apalancamos la estrategia de valor de la Compañía. La generación de empleo, el desarrollo de capacidades de nuestra gente, la demanda de bienes y servicios y el aporte económico a los gobiernos por medio del pago de impuestos, enmarcan algunas de las contribuciones que se generan en el desarrollo de nuestras actividades económicas.

GRI 201-1 Valor económico directo generado

La información que relacionamos a continuación presenta el desempeño económico de Avianca Holdings S.A., 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

Valor económico directo generado

Ingresos operacionales

Durante 2018, los ingresos operacionales de Avianca Holdings S.A. fueron de USD \$4.890,8 millones, lo cual representó un aumento del 10,11% en comparación con los ingresos generados durante 2017. Los incrementos obtenidos a nivel doméstico por concepto de transporte de pasajeros, así como transporte de carga y correo, sobresalieron en 2018. En el primer concepto, se obtuvo un aumento del 14,9% correspondiente a USD \$529,7 millones en relación a lo percibido en 2017.

Ingresos operacionales por tipo de servicio prestado y alcance geográfico



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

Ingresos procedentes de inversiones financieras

Los ingresos de Avianca Holdings S.A., por concepto de intereses durante 2018 presentaron una disminución del 24,20% al pasar de USD \$14,5 millones en 2017 a USD \$11 millones en 2018.

Por concepto de instrumentos derivados, se totalizaron USD \$0,26 millones de gasto durante el 2018, lo cual significó una disminución del 89,75% frente al 2017.

Valor económico distribuido

El valor económico distribuido durante el 2018 por parte de Avianca Holdings S.A. y todas sus compañías subsidiarias incluye los siguientes conceptos:

Costos Operacionales

En 2018, los costos operacionales tuvieron un incremento de USD \$510,67 millones, lo cual representa un aumento del 12,31% con respecto al 2017. Dentro de los principales conceptos que se tuvieron 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.

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

Combustible

El gasto de combustible aumentó en USD \$290 millones, lo cual representa un incremento del 31% frente al mismo periodo del año anterior. Esto se debe a un aumento del 30% en el precio del barril de crudo WTI, y un mayor consumo de galones debido a la operación normalizada en 2018. Adicionalmente, se presenta un menor costo de coberturas de USD \$12,5 millones, debido a un menor pago de primas para derivados de cobertura de combustible.

Salarios y Beneficios Sociales para los Empleados

El concepto de Salarios y Beneficios Sociales para los Empleados, el cual incluye colaboradores directos y subcontratados, obtuvo un total de USD \$760,7 millones, e incluye principalmente los pagos realizados por concepto de salarios, seguros médicos y ayudas de transporte.

Pagos a accionistas

El total de dividendos pagados a nuestros accionistas en 2018 fue de USD \$97,6 millones, los cuales incluyen dividendos decretados de Avianca Holdings y los dividendos decretados a LifeMiles.

Depreciaciones y amortizaciones (Reinversión)

El total de depreciaciones y amortizaciones en 2018 fue de USD \$389,4 millones.

Pagos a Proveedores de Capital

El total de pagos a proveedores de fondos realizados por la organización durante el 2018 ascendió a USD \$212,2 millones.

Pagos a Gobierno

Los pagos realizados a Gobierno incluyen todos los impuestos locales, municipales, impuesto a las ventas e impuesto corriente de renta, los cuales representaron USD \$119,4 millones.

Valor económico retenido

El valor económico retenido para 2018 corresponde a USD \$45.415 millones.

87. Edición del mes de septiembre de 2018

88. El JOLCO corresponde a una estructura de financiación de aeronaves.

Hechos destacados 2018

- Integramos todo el proceso de combustible de la Compañía en la Dirección de Tesorería logrando mayores eficiencias.
- Hemos trabajado en la implementación del Programa "Fleet Management" con el cual proyectamos incrementar el control de los aspectos contables y de vida de la flota de la Compañía. Se proyecta finalizar este proyecto en el primer trimestre de 2019.
- Mejoramos la liquidez de la Compañía a través de nuevas estructuras de financiación como JOLCOs y Revolving Credit Facility.
- Logramos capturas relacionadas al control de inventarios de Avianca Holdings.
- Implementamos la herramienta de BI (Business Intelligence) en las direcciones financieras, permitiendo tener reportes más robustos y de mejor calidad.

Reconocimientos

- Nuestra Directora de Finanzas Corporativas fue reconocida en Airline Economics⁸⁷ en la lista "40 under 40", que destaca las 40 personas menores de 40 años que han sobresalido en la industria de la aviación.
- JOLCO⁸⁸ Deal of the Year for Latin America por Global Transport Finance (GTF). El reconocimiento se obtuvo por la financiación de un B787-8.



Nuestros retos 2019

- Culminar la implementación de IFRS 16 (International Financial Reporting Standard, por sus siglas en inglés) de forma exitosa.
- 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 por encima del 12%.
- Culminar exitosamente la implementación del ERP SAP.
- Optimizar el Sistema de Revenue Accounting pasajeros & carga.
- Implementar y automatizar reembolsos, reversiones y pagos de indemnizaciones a clientes de pasajes.
- Implementar robots para procesamiento de información.
- Finalizar la estandarización y la homologación de estructuras, políticas y procesos financieros que generen valor agregado a la transaccionalidad y a la operación financiera.

Gestión de impactos posteriores al cese ilegal de actividades 2017

Durante 2018, se generaron costos incrementales por entrenamientos y pago de Wetleases principalmente, afectando nuestros indicadores financieros de la Compañía en el transcurso del año.



13



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

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Nos proyectamos como una empresa digital, transformando la experiencia de nuestros clientes. Esto implica un cambio de cultura, trabajo conjunto con nuestros aliados estratégicos y potencialización de los componentes que pueden intervenir en la mejora del servicio. Como parte fundamental de este proceso, hemos avanzado en la creación de una cultura digital que integre atributos de agilidad, innovación, empoderamiento, enfoque basado en datos y orientación a procesos/productos, desarrollando iniciativas que nos permitan convertirnos en una empresa digital que vuela aviones.

Con el propósito de seguir enamorando a nuestros clientes a través de una relación más cercana,

ágil, consistente, y personalizada, desarrollamos la estrategia de transformación digital para mejorar la manera en que conectamos a nuestros pasajeros con sus destinos, antes, durante y después de su viaje. Esta estrategia se basa en tres frentes principales: cliente, operaciones y empresa. Iniciamos su implementación en 2017, a través de nuestro Plan Maestro, priorizando los programas, proyectos e iniciativas para la ejecución e implementación en el corto y largo plazo. En 2018 tuvimos una fuerte ejecución de todos los proyectos definidos. Así mismo, logramos avances importantes en gestión de comunicaciones y operación tecnológica, lo cual nos ha permitido consolidar las bases para lograr nuestra transformación digital.



Nuestro ADN digital

Creamos una nueva cultura digital basada en cinco atributos.

1 Ágiles.
Para adaptarnos a la nueva realidad.

2 Innovadores.
Para desafiar el statu quo.

3 Empoderados.
Para tener el poder de decidir.

4 Basados en datos.
El valor de la información.

5 Orientados a procesos/productos.
Para maximizar la eficiencia.

#AviancaDigital

Avianca Digital:
una nueva era del servicio
excepcional



Estrategia de Transformación Digital



Nuestra estrategia de Transformación Digital cuenta con tres frentes de trabajo: Clientes, Operación y Empresa. Cada uno integrado por diferentes proyectos e iniciativas de implementación de tecnología digital.

Destacamos algunos de los proyectos realizados:

Cliente digital

Buscamos mejorar la experiencia de nuestros clientes a través de tecnologías digitales, transformando su experiencia para que sea más ágil, consistente y personalizada. El cliente es el centro, principio y fin de nuestra estrategia de negocio.

Operación digital

Optimizamos los procesos operacionales, implementando herramientas que permitan tener una gestión más eficiente.

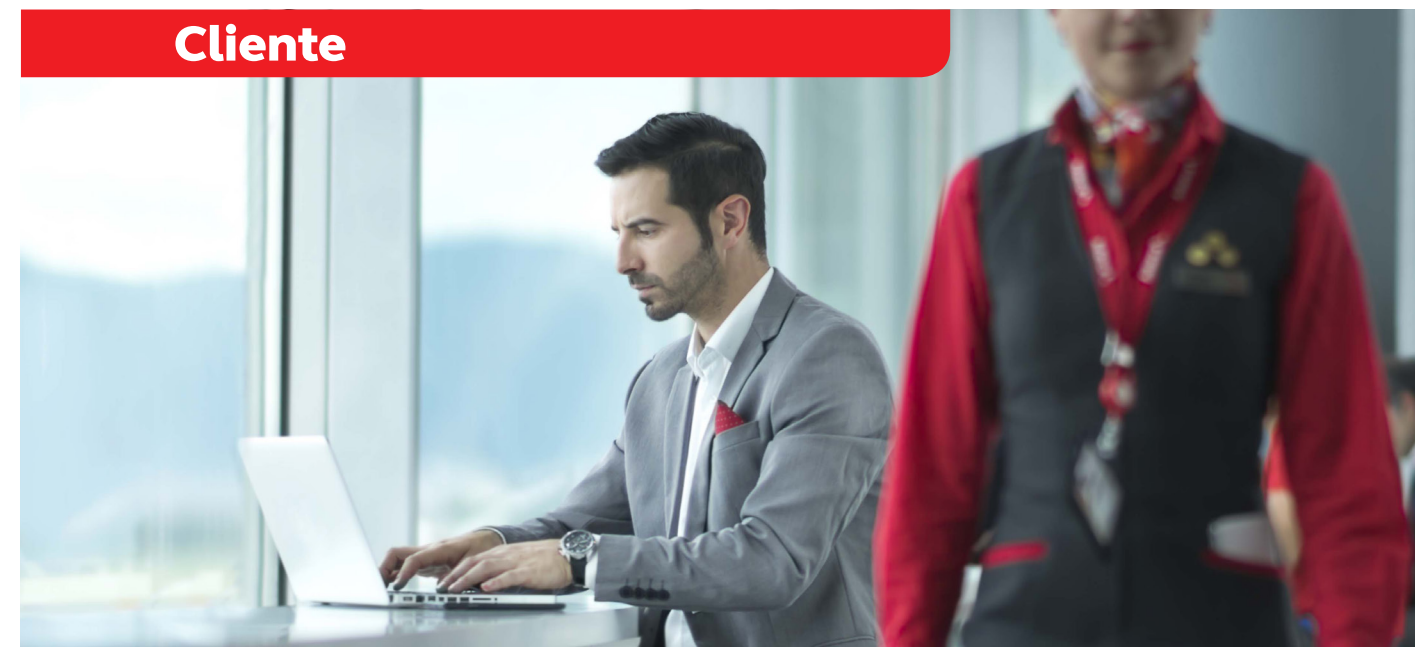
Empresa digital

Desarrollar herramientas que aumenten la productividad de nuestra gente y fomenten el autoservicio y la agilidad.



Transformando digitalmente nuestra forma de trabajar

Cliente



Programa Digital Transformation

Con el Programa Digital Transformation buscamos evolucionar nuestros canales digitales, aumentar su participación en ventas y transformar la experiencia de nuestros clientes.

En 2018 destacamos:

- Renovación de la página web Avianca.com, con diseño responsive que se adapta a cualquier resolución de pantalla y nuevos contenidos con mejoras en las landing pages de promociones y ofertas para ayudar a los usuarios a encontrar los mejores precios en nuestras rutas y destinos.
- Integración de herramientas de Adobe, las cuales permitirán mejoras en la gestión de contenidos, entendimiento del cliente, pruebas A/B, optimización de campañas de comunicación, entre otras; todo con el fin de lograr eficiencias en tiempos y ser más asertivos en la entrega a cliente.
- Implementación de mejoras en la aplicación móvil, con el desarrollo de arquitectura unificada para los sistemas operativos de smartphone (IOS y Android), mejoras en las funcionalidades de la herramienta. Todo buscando que nuestros clientes puedan autogestionarse.

CRM (Customer Relationship Management)

Implementamos el proyecto Customer Relationship Management – Gestión de relación con clientes - con las iniciativas de CRM Deprisa, gestión de contactos para Avianca y gestión comercial de ejecutivos. Así, buscamos tener vista 360 de nuestros clientes, dar respuesta de forma más ágil a sus necesidades, optimizando las interacciones y funcionalidades.

Direct Connect

Avianca es la primera aerolínea latinoamericana en implementar Direct Connect con certificación NDC (New Distribution Capability) Nivel 3 de IATA. Ésta es una solución tecnológica óptima de distribución directa que permite ofrecer el mejor contenido de productos y servicios de Avianca a un tercero (agencia de viajes, agregador, metasearch, OTA), utilizando el estándar de comunicación NDC de IATA.

Operación



Simplify

Implementamos nuevas tecnologías para los procesos de operaciones de vuelo y gestión de tripulaciones a través de dos frentes: Simplify OPS y Simplify Crew. Con estas herramientas se busca comunicar de manera oportuna las irregularidades operacionales, se optimizan procesos y se centraliza la información para gestionar a los tripulantes y despachadores.

MyCrew (App de Pilotos)

Esta aplicación brinda a los pilotos y tripulantes de cabina un sitio con información administrativa, técnica y operacional de interés de forma consolidada.

Electronic Flight Bag

Con la implementación de este proyecto buscamos el aumento en la productividad de nuestros pilotos y la reducción de los procesos manuales, por medio de la digitalización de la cabina de mando de las flotas Avianca, dando mayor facilidad en el acceso a la información necesaria en cabina.

TAMS (Turn around management system)

Esta herramienta permite hacer seguimiento en tiempo real a las asignaciones y tareas que se llevan a cabo durante los tránsitos en la operación.



Indicador propio

Cumplimiento de ejecución de proyectos (SPI Schedule Performance Index).

Corresponde al nivel de cumplimiento de los proyectos del Plan Maestro de Digital y Tecnología.



Empresa



Office 365: Skype empresarial

Herramienta de colaboración que facilita la comunicación a nivel interno y externo.

Success Factors

Con este proyecto se digitalizaron y transformaron procesos de talento humano para fomentar la cultura de transformación digital, autoservicio, agilidad y simplicidad.

Factura Electrónica

Proyecto que responde a la normatividad aplicable para emisión de facturas electrónicas y facilita su proceso dentro de la Compañía.

Gestión Documental

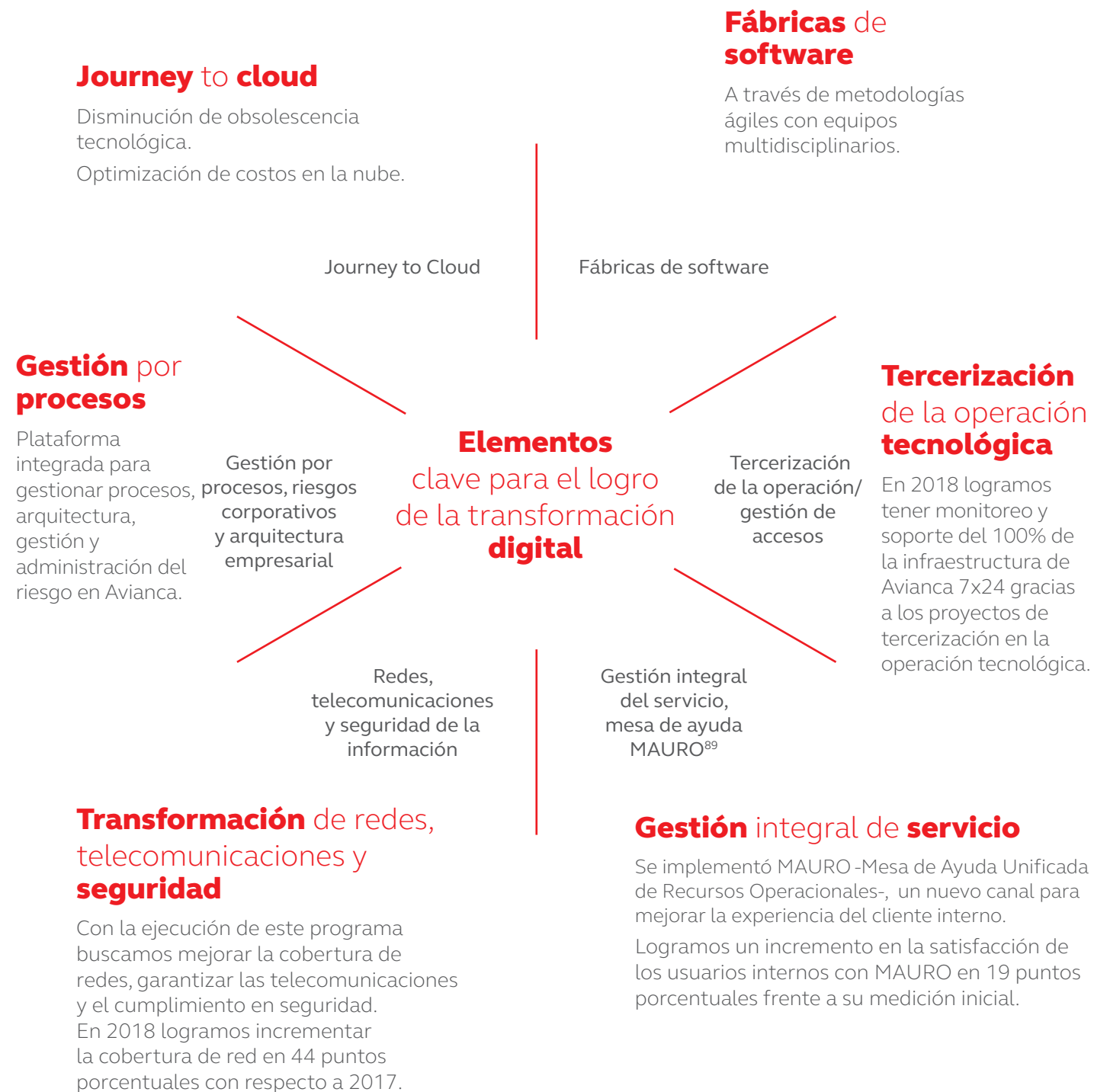
Implementamos este programa para definir lineamientos en gestión documental, digitalizar documentos y dar cumplimiento a la normatividad vigente aplicable.

E-volution - Ariba

El proyecto E-volution busca la implementación de un nuevo Enterprise Resource Planning-ERP en la Compañía. En 2018, se implementó el módulo de Ariba, el cual mejora la gestión de proveedores y permite digitalizar y tener mayor trazabilidad sobre los documentos relacionados.

Proyectos clave para lograr la transformación tecnológica

En 2018 avanzamos en los proyectos que consolidan las bases de transformación digital de Avianca Holdings.



89. Mesa de Ayuda Unificada de Recursos Operacionales. MAURO se encuentra en la parte de así avanzamos en nuestro reto 2018.

Innovación centrada en el cliente

Indicador propio
30 iniciativas de innovación desarrolladas en 2018.

+1000 pasajeros han participado en investigaciones y experimentos liderados por la Compañía para garantizar la alineación de los nuevos proyectos a las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Beneficios

- Entendimiento de las necesidades reales de nuestros clientes.
- Mejora de la experiencia del cliente mediante la cocreación con nuestros clientes y design thinking.
- Mejora en la adopción de nuevos sistemas y herramientas.
- Alianzas estratégicas con MIT y Universidad de Los Andes.
- Replanteamiento de inversiones que agregan mayor valor a nuestros clientes.

Gestión por procesos

Hemos avanzado en la cultura orientada a procesos. Actualmente se tienen 85 procesos mapeados. Se está trabajando en la mejora de 21 procesos, 4 le apuntan directamente a nuestro indicador operacional OTP.

Ahorros de USD 10,5 MM con la implementación del nuevo programa de combustible y la negociación para optimizar el consumo de combustible.

Reducción de USD 2,3 MM por medio de la optimización de la estructura organizacional y la alineación de procesos.

Así avanzamos en nuestros retos de 2018

- Implementamos los proyectos e iniciativas definidos en el Plan Maestro.
- A través del Programa Digital Transformation logramos mejorar la experiencia del cliente, optimizando las interacciones y mejorando las funcionalidades en canales digitales.
- Dimos inicio a Project Online, una herramienta que permite hacer seguimiento a los proyectos de manera mucho más fácil, disminuyendo los procesos manuales en la Compañía.
- Consolidamos la gestión de la operación de tecnología apoyada en terceros, a través de la implementación de MAURO y asegurando el monitoreo y soporte de la infraestructura.



Nuestros retos 2019

- Implementar los proyectos que se definan en el Plan Maestro durante 2019.
- Implementar la plataforma de autogestión de clientes con el Programa de Digital Transformation.
- Asegurar que obtenemos el valor de los proyectos que se han implementado.
- Fortalecer agilidad, analítica y toma de decisiones basados en datos.

14



Nuestra flota:
 ecoeficiencia,
 confiabilidad y **comfort**

“Aeronaves de alta tecnología que conectan Latinoamérica con el mundo”

El cliente es el centro, principio y fin de nuestra estrategia de negocio. Buscamos brindarle una experiencia excepcional, segura y confortable en tierra y aire. Nuestra gestión va enfocada en contar con una flota que brinde más espacio y comodidad, esté a la vanguardia en tecnología de servicio y cuente con mejoras en su diseño para obtener una mayor eficiencia en la operación y facilidad en el mantenimiento.

Para esto, realizamos un proceso de identificación, negociación, incorporación, administración y retiro de la flota de la manera más eficiente para la operación de

Avianca. Así mismo, continuamos con la renovación, simplificación y modernización de la flota de aeronaves para avanzar en nuestro propósito de ser una Compañía más competitiva y sostenible cumpliendo los más altos estándares de la industria.

Nuestra gestión se realiza con base en los requerimientos del Plan de Flota de la Compañía, por medio de la planeación y óptima ejecución de los movimientos de aeronaves, que generen reducciones en los costos de la operación, conforme a los contratos de compra y financiación.

Ciclo de vida de la aeronave

Conectamos a nuestros viajeros con sus destinos, a través de una de las flotas más jóvenes y modernas del continente.

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 del desarrollo de modelos específicos, 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.

En 2018 incorporamos 10 aeronaves:

- Cinco (5) Airbus 320 Neo.
- Dos (2) Airbus 330-300.
- Dos (2) Airbus 321.
- Un (1) Boeing 787-8.

Implementamos el sistema de gestión de flota LeaseWorks, para la sistematización de procesos de administración de flota.



2. Análisis y selección de la flota

- Incorporamos la flota A320 NEO en Centro América y flota A330-300.
- Logramos la certificación de flota de 52 estaciones (aeropuertos).

3. Negociación de la flota

- Renegociamos y extendimos los contratos de arrendamiento de 13 aeronaves, generando una reducción en las rentas operativas del 32,85%.
- Operamos 3 aeronaves bajo wet lease.

4. Financiación de las aeronaves

Logramos una reducción de reservas de mantenimiento en poder de arrendadores en un 52%.

Dato curioso

La forma redondeada de las ventanillas permite que la presión que hay dentro del avión, generada por la presurización (aire comprimido), se desplace de forma suave y balanceada, evitando grietas y filtraciones que pongan en riesgo la seguridad de los pasajeros.



Hechos destacados 2018



Nuestro Airbus A320 NEO

En 2018 incorporamos nuevas aeronaves a nuestra flota, aquí presentamos el Airbus A320 NEO.

Fabricante

Airbus.

Características

Clase Ejecutiva:

- Más espacio disponible entre las sillas (40 pulgadas).
- Nuevos apoyacabezas ergonómicos, con cuatro maneras diferentes de posición y soporte para el cuello.
- Una mejor experiencia visual con la pantalla de 11,6 pulgadas y resolución de 1.080 en el nuevo Sistema de Entretenimiento a bordo.

Clase Económica:

- Apoyacabezas que se ajustan a la altura de nuestros viajeros.
- Sillas aún más reclinables para brindar ergonomía, y al ser más livianas y tipo slim, generan más espacio en cabina.
- Pantallas del Sistema de Entretenimiento dotadas con puerto USB con capacidad para conectar dispositivos.

Iluminación

Cuenta con una moderna ambientación con luces LED que personalizan el trayecto y brindan mayor bienestar.

Alas

Cuenta con sharklets. Estos dispositivos aerodinámicos en la punta del ala permiten optimizar el consumo de combustible hasta un 4% en los recorridos más largos, lo que corresponde a una reducción anual de aproximadamente 1.000 toneladas de CO₂ por aeronave.

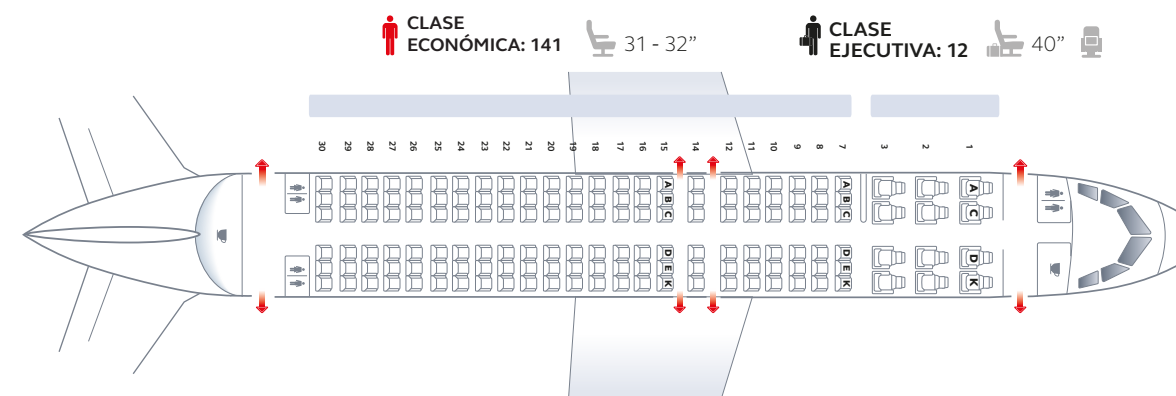
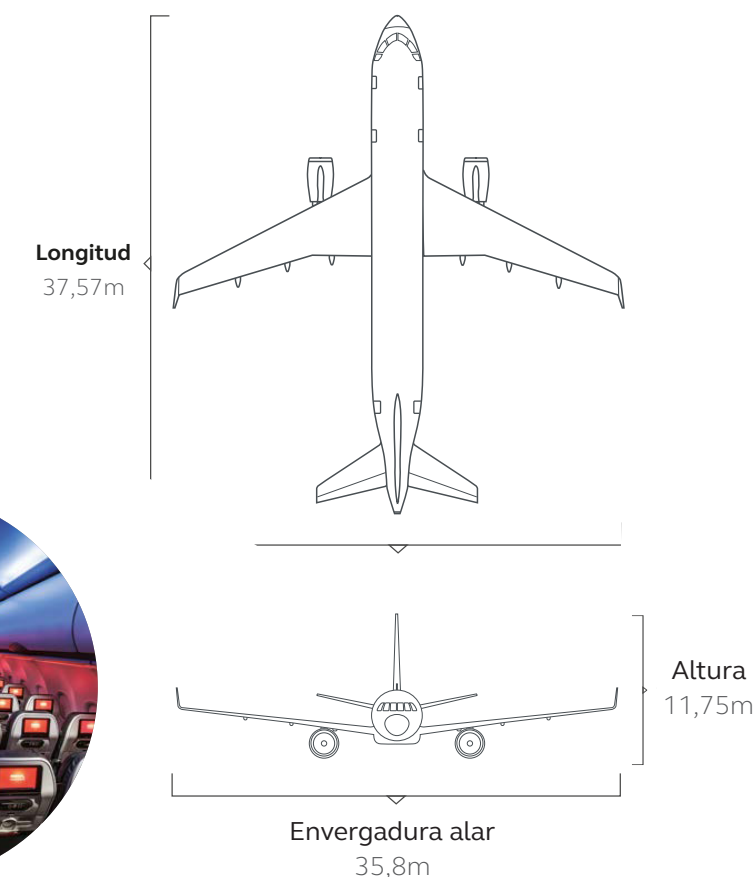
Motores LEAP- 1A

Sus materiales livianos, de última tecnología y un proceso térmico en la cámara de combustión garantizan un ahorro del 15% en combustible y reducen hasta un 50% la huella acústica, logrando que la aeronave sea más eficiente.

Datos técnicos

Longitud: 37,57m.
 Altura: 12,08m.
 Envergadura alar: 35,8m.

- Velocidad de crucero: 840 Km/h.
- Altura máxima: 12.131m.
- Capacidad: 79.000 Kg.
- Capacidad de carga: 6.300 Kg.



Rutas

Vuelos al interior de Colombia e internacionales de corto alcance.

TABLA DE CONVENCIONES

SILLAS Clase Ejecutiva (BC)	SILLAS Clase Económica (CY)	Distancia entre sillas BC*	Distancia entre sillas CY	Velocidad crucero	Entretenimiento a bordo individual	Entretenimiento a bordo general	Capacidad de carga
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------------	-------------------	------------------------------------	---------------------------------	--------------------



Indicador propio: Nuestra flota



Transporte de pasajeros



Transporte de carga



Boeing 787-8

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

Configuración

- **Velocidad de crucero:** 913 kilómetros por hora.
- **Altura máxima:** 13.137 metros.
- **Alcance:** 13.620 kilómetros.
- 28 sillas en Clase Ejecutiva y 222 sillas en Clase Económica.

Avanzado diseño de alas

- Permite vuelos suaves, incluso en condiciones de turbulencia.

Comodidad total

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

13

Aeronaves



Airbus A319

- 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:** 75.500 kilogramos.
- 12 sillas en Clase Ejecutiva y 108 sillas en Clase Económica.

27

Aeronaves



Airbus A321

- Tiene la menor cantidad de emisiones, ruido y consumo de combustible.
- Capacidad de carga estimada 11.340 kilogramos.
- **Velocidad de crucero:** 846 kilómetros por hora.
- **Altura máxima:** 12.131 metros.
- **Capacidad:** 93.500 kilogramos.
- 12 sillas en Clase Ejecutiva y 182 sillas en Clase Económica.

15

Aeronaves



Airbus A320

- 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:** 77.000 kilogramos.
- 12 sillas en Clase Ejecutiva y 138 sillas en Clase Económica.

68

Aeronaves



A330

- Ideal para vuelos largos.
- **Alcance:** 13.450 kilómetros.
- **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.

10

Aeronaves



Airbus A318

- 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:** 68.000 kilogramos.
- 12 sillas en Clase Ejecutiva y 88 sillas en Clase Económica.

10

Aeronaves





Embraer 190

- Es la aeronave más eficiente en el segmento de 98 a 114 viajeros.
- **Velocidad de crucero:** 0.82 Mach (871 Kms/Hr).
- **Altura máxima:** 41,000 Pies (12,496.8 Metros).
- **Carga Máxima:** 13,047 kilogramos.
- 8 sillas en Clase Ejecutiva y 88 sillas en Clase Económica.

10

Aeronaves

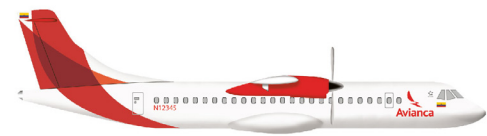


ATR-42

- Aeronave regional propulsada por dos turbohélices. Su capacidad estimada de compartimientos de carga varía entre 1.502 y 1.704 kilogramos.
- **Velocidad de crucero:** 263 kilómetros por hora.
- **Altura máxima:** 7.620 metros.
- **Capacidad:** 5.255 kilogramos.
- Entre 46 y 48 sillas.

2

Aeronaves



ATR-72

- Aeronave con capacidad máxima de 68 asientos para viajes regionales y de corta duración.
- **Velocidad de crucero:** 510 kilómetros por hora.
- **Altura máxima:** 7.620 metros.
- **Capacidad máxima:** 8.150 kilogramos.
- 68 sillas en Clase Económica.

15

Aeronaves



CESSNA-208

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

13

Aeronaves



A330F

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

6

Aeronaves



A300F

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

5

Aeronaves



B767F

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

2

Aeronaves



Total de aeronaves⁹⁰

196

Flota Sub Arrendada

Avianca arrienda a:	Flota	N. de Aeronaves
Aeroméxico	E190	2
Ocean Air	A319	2
	A330	1
	A330F	1

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



Nuestros retos 2019

- Incorporar tres (3) aeronaves A320 NEO.
- Salida en vivo del Software Leaseworks.
- Optimizar las flotas ATR 72 y Embraer 190.
- Simplificar flotas operadas.
- Extender los contratos de arrendamiento según plan de rentabilización de la Compañía.

90. Número de aeronaves que contractualmente tiene Avianca y son responsabilidad de la misma.



En mantenimiento, contamos con talento de clase mundial.

Nuestros 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.

El triage – Mantenimiento en línea

Cuando una de nuestras aeronaves llega a un aeropuerto es recibida por uno de nuestros técnicos de mantenimiento, quienes de manera preventiva revisan los 'signos vitales' de la máquina y verifican 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 funcional y detallada de todo el avión. 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 tres años, nuestras aeronaves pasan por un mantenimiento mayor en el MRO de Rionegro, Antioquia. Este procedimiento equivale a una cirugía en la que parte de sus sistemas son intervenidos: los motores son sometidos a una boroscopia (endoscopia), inspeccionamos algunas áreas de la aeronave por rayos X y hacemos un mantenimiento exhaustivo de cabina.

La salud en las aeronaves

La salud de una aeronave se mide por su confiabilidad técnica. En nuestro caso, las aeronaves son saludables pues su confiabilidad es de 99,53% cifra que supera los estándares de la industria.

Nuestra flota también va al médico



MRO (Maintenance, Repair and Overhaul)

El MRO ubicado en Rionegro, Antioquia, es el centro aeronáutico más moderno de Latinoamérica, reconocido por implementar procesos innovadores en el mantenimiento de aeronaves y sus componentes de forma eficiente, segura y con menores impactos ambientales.

En 2018, continuamos con el plan de crecimiento de nuestro centro aeronáutico, consolidándonos como fuente de conocimiento técnico especializado, de innovación y progreso para la industria aérea nacional e internacional. El MRO cuenta con:



Capacidad en la ejecución de mantenimiento en servicios mayores

Contamos con una capacidad para operar al tiempo 5 bahías de mantenimiento mayor para la flota A320 y una bahía adicional para el mantenimiento de la flota 787, A330 pasajeros y A330 Cargo.

Alcanzamos una tasa de ocupación de las bahías de mantenimiento que supera el 95% a cierre de 2018.

En 2018 se ejecutaron más de 120 servicios de mantenimiento a las flotas 787, A330 pasajeros, A330 Cargo, A320 y ATR72 de Avianca Holdings. Junto a esto, hemos prestado servicios adicionales de mantenimiento a flota 767 de la Fuerza Aérea Colombiana y flota A320 del operador chileno Jet Smart.



Nuevas capacidades incorporadas al MRO

- Reparación de componentes del sistema Panasonic de entretenimiento a bordo -IFE- en nuestras flotas A330 y A320.
- Reparación y laminado de side wall panels en todas las flotas de Avianca Holdings.
- Reparación de partes motor V2500 - Annulus Filler & Boro-Blend.
- Nuevas capacidades en diferentes componentes de la flota 787 y A320 NEO.
- Capacidad de identificación RFID (Radio Frequency Identification) instalado en las unidades reparadas en el taller de equipo de emergencia del MRO.



Implementación de nuevas tecnologías con enfoque en innovación

Los almacenes de nuestro MRO cuentan con un sistema automatizado de almacenamiento de partes conocido como Vertical lift, el cual permite incrementar la capacidad de almacenamiento y contar con mayor control en el proceso.

Se implementaron durante 2018 herramientas digitales para la medición de daños estructurales en fuselaje y superficies de control, tales como HandyScan y Smart Dent 3D. Con este avance se reducen los tiempos en evaluación de golpes de aves y rayos hasta en un 50%, además se asegura la trazabilidad y fiabilidad del 100% de la información.



Talleres especializados para la reparación de componentes

Seguimos incrementando la capacidad de fabricación de partes y reparación de componentes en los talleres del MRO. En 2018 se llegó a producir más de 32.000 partes plásticas bajo los procesos de termoformado e inyección que hoy están instaladas en los aviones de la flota de Avianca Holdings.

En 2018, implementamos medidas para fomentar el bienestar de nuestros empleados en el MRO con proyectos como:

- Homologación de la planta.
- Nuevos turnos de trabajo que privilegian el descanso los fines de semana.
- Apertura de un segundo restaurante.
- Servicio de transporte público hasta las instalaciones del MRO.
- Nuevo servicio de bici-parqueaderos y bicicletas eléctricas.

Proyectos MRO

Enfocados en la optimización del mantenimiento, reparación y revisión de aeronaves.

Separación de la estructura Aerolínea (COA⁹¹) y Estación Reparadora (CRS, Certified Repair Station)

En 2018 iniciamos la evaluación y rediseño de la estructura organizacional de la Vicepresidencia de Ingeniería y Mantenimiento, en el marco de nuestro compromiso con la seguridad y el cumplimiento de las nuevas regulaciones aeronáuticas para Latinoamérica (LAR). La reestructuración establece un esquema basado en las siguientes líneas:



Con este proyecto buscamos definir de forma clara:

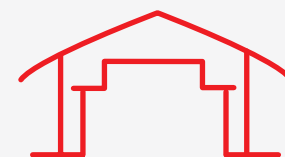
- La estructura de gobierno, líneas de autoridad, responsabilidades y políticas.
- El seguimiento a la productividad de mantenimiento línea y base.
- El control y aseguramiento de la calidad.
- El control sobre las modificaciones y la configuración de las aeronaves.
- La optimización de costos.

En implementación

Hangar Portable para Flota Wide Body

Estamos en proceso de instalación de un hangar portable con capacidad para una aeronave Wide Body o 2 aeronaves Narrow Body en la zona golfo del Aeropuerto El Dorado de Bogotá, en donde actualmente se realiza el mantenimiento de este tipo de aeronaves en espacios sin cubierta. Con este proyecto lograremos mejorar la eficiencia de los trabajos e incrementar las capacidades que exigen tener instalaciones cubiertas.

El hangar portable estará ubicado en este lugar hasta la entrada en operación del nuevo hangar de mantenimiento línea. Posteriormente, se espera su traslado a la base de Lima.



- Área: 70m x 70m
- Altura exterior máxima: 30m
- Altura interior máxima: 25m



Inversión Total

**USD
\$2.7 M**

En implementación

Células de Trabajo

Se llevó a cabo la separación de trabajos por células en tres zonas distintas de la base de Bogotá (BOG). Cada una de estas células cuenta con un coordinador y personal propio para aumentar la eficiencia de su trabajo, mejorar la disponibilidad de mano de obra y aumentar la productividad en los procesos.

**19
%**

Logramos una mayor disponibilidad de mano de obra con un 19% de incremento en horas hombre notificadas.

**12
%**

Obtuvimos mejores resultados en el cumplimiento de documentos programados con un aumento de 12%.

Implementado

ADSB-Out (Automatic Dependent Surveillance Broadcast-Out)

Estamos implementando el ADSB-Out en nuestra flota Airbus, un sistema que mejora el seguimiento e identificación de las aeronaves en vuelo y permite el uso de tecnología satelital con mayor precisión. De esta manera, se obtiene cobertura en zonas remotas y oceanográficas en las que no se cuenta con ayudas en tierra.

69

aeronaves de nuestra flota ya cuentan con ADSB-Out implementado.

Dentro de las principales funcionalidades de la instalación de ADSB-Out en los equipos se encuentran:

- Identificar y monitorear el vuelo automáticamente.
- Regular la velocidad, altitud y posición de la aeronave.
- Optimizar el espacio aéreo.
- Mejorar el funcionamiento de los sistemas de la aeronave.

Beneficios

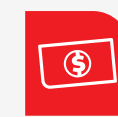
Con esta modificación se permitirá la reducción en la separación mínima de vuelo y se obtendrán, entre otros, los siguientes beneficios:

Naciones. Optimización en el uso del espacio aéreo y mejoramiento en las actividades de búsqueda y rescate.

Aerolínea. Genera ahorros en las rutas al poder volar directamente entre el origen y el destino.

Pilotos. Obtención de información más precisa del vuelo.

Controladores. Aumento en la seguridad y el control del tráfico aéreo.



Inversión Total

**USD
\$16.4 M**

En implementación

91. COA: Certificado de Operador Aéreo.

Modificación en las Aeronaves

Conectividad: Wi-Fi a bordo

Iniciamos la implementación de Wi-Fi a bordo de alta velocidad para complementar la experiencia de viaje de nuestros pasajeros. El servicio será instalado gradualmente en nuestra flota en el MRO de Rionegro, Antioquia, para ser ofrecido principalmente en vuelos internacionales. Este proyecto también proporcionará grandes beneficios en nuestras operaciones de vuelo y mantenimiento como parte de nuestra estrategia de transformación digital.

Tecnología Inmarsat Global Xpress (GX)

Somos la primera aerolínea en Latinoamérica en conectarse a la red satelital GX de Inmarsat Aviation, uno de los principales referentes a nivel mundial en servicios de conectividad satelital para el sector aerolíneas. La Banda Ka de Inmarsat Aviation tiene cobertura global y permite a nuestros pasajeros contar con internet. Gracias a la flexibilidad de los satélites dirigibles de la red GX, las aeronaves permanecen conectadas de manera ininterrumpida a través de las terminales Honeywell JetWave instaladas.

Experiencia a bordo

Instalamos Equipos RAVE de Zodiac Inflight Innovations en cabina, para que nuestros pasajeros disfruten de una conexión a internet de alta confiabilidad desde cualquiera de sus dispositivos móviles. De esta manera, podrán revisar el correo electrónico, usar redes sociales e incluso disfrutar de los servicios streaming preferidos durante su vuelo, siempre y cuando la aeronave se encuentre por encima de 10.000 pies de altura.

Plan piloto

Lanzamos el plan piloto el 26 de noviembre de 2018, que es temporalmente gratuito, brindando a los pasajeros la posibilidad de disfrutar el internet.

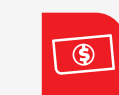
Venta del servicio de Wi-Fi a bordo

A partir de febrero de 2019, junto con nuestro aliado Inmarsat, se pondrá a disposición de los viajeros tres paquetes de conectividad que se ajusten a sus necesidades. Wi-Fi a bordo complementa la oferta de servicios a nuestros pasajeros, permitiéndoles personalizar su viaje y gozar de una experiencia de clase mundial.

Beneficios operacionales

A medida que esta tecnología sea desplegada en más aviones de nuestra flota, será posible el apalancamiento basado en tecnología para la capitalización de beneficios adicionales como:

- Aplicaciones de meteorología y plan de vuelo para los pilotos.
- Aplicaciones predictivas para los procesos de mantenimiento.



Inversión en 2018

USD \$1.8 M



Inversión presupuestada para 2019

USD \$2.8 M

Contamos con 2 aeronaves de la flota A320 con el sistema Wi-Fi activo y disponible para pasajeros.

Iniciamos la instalación del sistema en el primer B787 en el MRO de Boeing en Estados Unidos, el cual será activado en 2019.

Wi-Fi en la Flota A318

Nuestra flota A318 ahora cuenta con el Sistema de Entretenimiento Wireless, con el cual, brindamos a los pasajeros la posibilidad de disfrutar de películas, series, música y otros contenidos junto a un mapa de vuelo a nivel personalizado desde sus dispositivos electrónicos portátiles.

Sistema: cuenta con seis componentes adicionales que han sido instalados en la corona de las aeronaves para la distribución de contenidos, a través de una red local inalámbrica desde un servidor a bordo.

Implementación: este sistema está incorporado en nuestras 10 aeronaves A318.

Así avanzaron nuestros proyectos en 2018

Proyecto	Estado	Avances
Certificación Avianca Cargo para mantenimientos mayores B787.	✓	En 2018 ejecutamos tres servicios de mantenimiento en la flota 787 de Avianca y dos servicios de preservación y cambios de motor en las instalaciones de Avianca Cargo.
Adecuaciones físicas/ Hangar 2.	✓	Se realizó la remodelación de las áreas de almacenes, zona operativa, hangar 2 y posiciones descubiertas (Golfo) en Bogotá, bajo los estándares de la certificación de mantenimiento de aeronaves de la FAA.
Productividad		Avanzamos en el establecimiento del esquema de células de trabajo, con el cual se incrementó la productividad en la base de Bogotá en un 10,2%.
Somos ecológicos		En enero de 2019 se iniciará el proyecto de bicicletas eléctricas en el MRO. Continuamos trabajando en el proceso de certificación LEED GOLD por parte del Green Building Council, como un edificio sostenible y en la instalación de paneles solares en la infraestructura del MRO.

Indicador propio: Confiabilidad Técnica

99,5%

La salud de una aeronave se mide por su confiabilidad técnica. Nuestra operación cumple con el indicador de confiabilidad técnica logrando el 99,5%, superando los estándares de la industria.



Hechos destacados 2018

- Aumentamos la capacidad de mantenimiento mayor en un 20% con la apertura de la quinta bahía de mantenimiento en nuestra MRO de Rionegro, Colombia.
- Ejecutamos en nuestras propias instalaciones del MRO de Avianca Cargo en Rionegro, el primer servicio mayor de la aeronave Boeing B787.
- Ejecutamos el primer servicio mayor de mantenimiento en la flota A320 a un cliente y operador extranjero con resultados satisfactorios.
- Logramos un resultado de 89,9% en la encuesta anual de compromiso.
- Implementamos el esquema de mantenimiento por células de trabajo e iniciamos la reestructuración en el Centro de Control de Mantenimiento (MCC, Maintenance Control Center).



Nuestros retos 2019

- Mejorar los niveles del indicador OTP (On Time Performance) para Avianca Holdings.
- Incorporar una línea de mantenimiento para la flota A320 para clientes-terceros, que permita generar ingresos a Avianca Holdings por la ejecución de mantenimiento.
- Modificar más de 25 aeronaves con la instalación del sistema de conectividad Wi-Fi lo que permitirá a los pasajeros tener acceso a internet de alta velocidad durante los vuelos.
- Consolidar las instalaciones de mantenimiento mayor en Guatemala como línea de servicio en las flotas ATR72 y A320.
- Gestionar el FOD de manera que se afecte lo menos posible la disponibilidad de flota. El FOD (Foreign Object Damage) se refiere a la afectación que pueden producir aquellos elementos externos a las aeronaves (mantenimiento, instalaciones, labores de prevención entre otros).
- Atenuar la problemática en el diseño de fábrica de los motores LEAP-1A (GE) & Trent 1000 (Rolls Royce).
- Fortalecer el Centro de Control de Mantenimiento (MCC) en su nuevo esquema de trabajo.



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			x		7, 9
GRI 102-2 Actividades, marcas, productos y servicios			x		9, 12
GRI 102-3 Ubicación de la sede	Avianca Holdings S.A Bogotá, Colombia		x		
GRI 102-4 Ubicación de las operaciones			x		26
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 redomiciliada a Panamá en 2011. Se han reformado sus estatutos múltiples veces, siendo la última reforma adoptada mediante resolución unánime por parte de los Accionistas Ordinarios y cuya escritura fue protocolizada con fecha de 30 de noviembre de 2018.		x		
GRI 102-6 Mercados servidos			x		9, 12, 26
GRI 102-7 Tamaño de la organización			x		9, 26, 100
GRI 102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores			x		100
GRI 102-9 Cadena de suministro			x		164
GRI 102-11 Principio o enfoque de precaución			x	7	171
GRI 102-12 Iniciativas externas			x		57
GRI 102-13 Afiliación a asociaciones			x		25, 36, 27
Estrategia					
GRI 102-14 Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones					5
Ética e Integridad					
GRI 102-16 Valores, principios, estándares y normas de conducta			x	10	24
GRI 102-17 Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas			x	10	24
Gobernanza					
GRI 102-18 Estructura de gobernanza			x	10	74
GRI 102-19 Delegación de autoridad			x		72
GRI 102-20 Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales			x		73
GRI 102-22 Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités			x		72, 74
GRI 102-23 Presidente del máximo órgano de gobierno			x		74

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
GRI 102-25 Conflictos de intereses			x		74
GRI 102-26 Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia			x		73
GRI 102-32 Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad			x		73
GRI 102-35 Políticas de remuneración			x		73
Compensación a ejecutivos	Avianca Holdings ha predefinido los rendimientos financieros como relevantes para la compensación variable del Director Ejecutivo, buscando así la alineación de los intereses de los ejecutivos con los de los accionistas. Por lo anterior, la Compañía cuenta con estructuras de compensación de acuerdo con el desempeño a largo plazo de los Ejecutivos. Asimismo, tiene un incentivo de largo plazo que busca orientar a los ejecutivos a lograr resultados estratégicos sostenibles, alineándose con los propósitos de creación de valor de la organización. Para que un ejecutivo pueda pertenecer a este programa, se deben cumplir con las metas financieras y de satisfacción del cliente del plan de negocio. Por medio de este incentivo se estipulan diferentes porcentajes de otorgamiento para vicepresidentes y Directores.		x		
GRI 102-36 Proceso para determinar la remuneración			x		123
GRI 102-37 Involucramiento de los grupos de interés en la remuneración			x		123
Participación de los grupos de interés					
GRI 102-40 Lista de grupos de interés			x		40
GRI 102-41 Acuerdos de negociación colectiva			x	3	133
GRI 102-42 Identificación y selección de grupos de interés			x		40
GRI 102-43 Enfoque para la participación de los grupos de interés			x		40
GRI 102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados			x		40
Prácticas para la elaboración de informes					
GRI 102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados			x		7

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
GRI 102-46 Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema			x		38
GRI 102-47 Lista de temas materiales			x		39
GRI 102-48 Reexpresión de la información			x		8
GRI 102-49 Cambios en la elaboración de informes			x		8
GRI 102-50 Periodo objeto del informe			x		7
GRI 102-51 Fecha del último informe			x		7
GRI 102-52 Ciclo de elaboración de informes			x		7
GRI 102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe			x		8
GRI 102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI			x		8
GRI 102-55 Índice de contenidos GRI			x		235
GRI 102-56 Verificación externa			x		8
Temas relevantes del análisis de materialidad					
Desarrollo económico					
GRI 201-1 Valor económico directo generado y distribuido			x		201, 202
Satisfacción y relación con clientes					
Indicador propio. Índice de quejas			x		155
Indicador propio. Net Promoter Score (NPS)					155
Indicador propio. Ranking Skytrax					155
Indicador propio. OTP (On time performance)			x		160
GRI 418-1 Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes			x		81
Cumplimiento de leyes y regulaciones					
Indicador propio. Reducción de multas por Transportation Security Administration					92
Indicador propio. Incumplimientos ambientales			x		174
Prevención de corrupción y soborno					
GRI 205-2 Comunicación y formación sobre la Política Anticorrupción			x		91
Indicador propio. Entrenamiento en Ética y cumplimiento					90

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
GRI 415-1 Contribución a partidos y/o representantes políticos	Avianca otorgó el 80% de descuento sobre la tarifa aérea disponible más impuestos, a todos los candidatos registrados ante el Consejo Nacional Electoral como aspirantes a la Presidencia de la República de Colombia para el período constitucional 2018 - 2022, en contienda electoral vigente, y en condiciones de igualdad, emitiendo 151 tiquetes con descuento, que representaron un valor de COP \$ 54.733.100. Esta decisión contó con la aprobación de la Junta Directiva, dando cumplimiento a lo establecido en la Política Anticorrupción de Avianca Holdings S.A.		x		
Atracción y retención del talento humano					
GRI 401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal			x		104, 106
GRI 405-2 Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres			x		125
Capacitación y desarrollo de empleados					
GRI 404-2 Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición					111, 112
GRI 404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional			x		111
Indicador propio. Horas de capacitación en el programa de liderazgo			x		114
Indicador propio. Horas de capacitación en el programa de servicio			x		114
Indicador propio. Nivel de satisfacción en las variables de servicio (NPS)					114
Indicador propio. Horas de entrenamiento regulado			x		119
Indicador propio. Programas de formación relacionados con Academia Avianca			x		119
Seguridad y protección en tierra y aire					
Indicador propio. Aproximaciones estabilizadas					83
Indicador Propio Deficiencias presentadas y solucionadas			x		83
Indicador Propio Accidentes globales para las operaciones comerciales durante los últimos 4 años					83

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
Gestión de riesgos y crisis					
Indicador propio: Indicador de Seguridad, Riesgos y Cumplimiento.			x		86
Gestión responsable de la cadena de suministro					
GRI 102-9 Cadena de suministro					164
GRI 102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	Los cambios significativos que hayan tenido lugar durante el período objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionaria o la cadena de suministro de la Compañía, se identificarán en donde sea el caso a lo largo del informe.				
Indicador propio: Distribución del gasto de nuestros proveedores.					164
Otros indicadores GRI reportados en el Informe					
Gobierno Corporativo, marco para una gestión íntegra					
GRI 405-1 Diversidad en órganos de gobierno			x		76, 101
Ciudadanía Corporativa					
Indicador propio. Vinculación y participación en escenarios fundamentales de Ciudadanía Corporativa			x		57
Gestión de nuestro talento					
Todo para enamorar a nuestro talento					
GRI 401-2 Los beneficios que disfruta nuestro talento				6	124
Trabajo decente y diálogo social					
GRI 407-1 Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	Durante el 2018 no se identificaron riesgos que pudieran afectar el ejercicio de libertad de asociación y negociación colectiva de nuestros contratistas en las operaciones de Avianca Holdings.		x		129
Una cultura hacia la gestión de riesgos y cumplimiento de Seguridad Industrial y Salud en el Trabajo					
GRI 403-1 Representación de los trabajadores en comités formales trabajador empresa de salud y seguridad					139
Indicador propio. Ausentismo y siniestralidad para empleados directos de la Holding.			x		141
Indicador propio. Capacitaciones en salud y seguridad operacional					143
Innovamos con impacto sostenible					
GRI 302-1 Consumo de energía en valor absoluto			x	7, 8, 9	178
GRI 302-4 Reducción del consumo energético				7, 8, 9	179
GRI 303-1 Extracción de agua por fuente			x	7, 8, 9	189
GRI 305-1 Emisiones alcance 1			x	7, 8, 9	184

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
GRI 305-2 Emisiones alcance 2			x	7, 8, 9	184
GRI 305-4 Intensidad de las emisiones de GEI			x	7, 8, 9	183
GRI 305-6 Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono			x	7, 8, 9	183, 184
GRI 305-7 Óxidos de nitrógeno (NOX), óxidos de azufre (SOX) y otras emisiones significativas al aire			x	7, 8, 9	184
GRI 306-2 Generación de residuos			x	7, 8, 9	191
Indicador propio. Gastos e inversiones ambientales				7, 8, 9	174
Indicador propio. Consumo energético propio				7, 8, 9	179
Indicador propio. Generación de ruido				7, 8, 9	193
Indicador propio: Fuel RPK			x		180
Avianca Digital: Una nueva era del servicio excepcional					
Indicador propio. Cumplimiento de ejecución de proyectos (SPI Schedule Performance Index)					210
Indicador propio: Volumen de iniciativas de innovación.					213
Nuestra flota: Ecoeficiencia, confiabilidad y confort					
Indicador propio. Confiabilidad técnica					231
Indicador propio: Detalle de la flota.					220



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 de Gobierno para todas las Compañías integradas bajo ésta, sin perjuicio de la adopción individual de las políticas que cada compañía debe hacer, en cumplimiento a sus estatutos o al marco regulatorio que le es aplicable.

Cumpliendo los compromisos con los diversos Grupos de Interés, La Holding entrega oportunamente información al mercado, bajo los principios de transparencia, oportunidad y veracidad. Se destaca por la entrega de información financiera completa, así como por el análisis de los resultados trimestrales que se comparten con el mercado.


En 2018, la Compañía mantuvo las buenas prácticas de Gobierno Corporativo adoptadas bajo los estándares del programa de IR, de la Bolsa de Valores de Colombia, priorizando principalmente su gestión 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 cuarto año consecutivo la Compañía mantuvo el reconocimiento IR otorgado por la Bolsa de Valores de Colombia, acreditándola como un Emisor con estándares de Gobierno más exigentes a los mínimos señalados por la norma local.

Avianca Holdings S.A. tiene registrada acciones preferenciales en el Registro Nacional de Valores y Emisores, las cuales se cotizan en la bolsa de Valores de Colombia. Adicionalmente tiene registradas ADS en la Bolsa de Valores de Nueva York, cumpliendo con las prácticas de Buen Gobierno definidas por ambos mercados.

Avianca Holdings S.A. como matriz de diferentes compañías define el modelo de Gobierno aplicable a sus compañías subsidiarias y mantiene como principales objetivos los siguientes:

- 
- La generación de valor a través de una gestión corporativa transparente.
 - La generación de una cultura ética en la Organización.
 - 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 Compañía cuenta con las siguientes herramientas, que le permiten garantizar un adecuado ambiente de control:



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>

Avianca Holdings S.A. en 2018 cumplió con las exigencias regulatorias que le son aplicables ante las autoridades Colombianas y extranjeras a saber, Superintendencia Financiera de Colombia, Bolsa de Valores de Colombia y Securities and Exchange Commission (SEC). Adicionalmente, cumplió con las políticas y procedimientos internos establecidos por la Compañía para garantizar una gestión adecuada de sus prácticas. A través de los reportes de Auditoría Interna y del Comité de Junta de Auditoría y Gobierno Corporativo, la Junta cumplió con el seguimiento y el monitoreo respecto del alcance 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

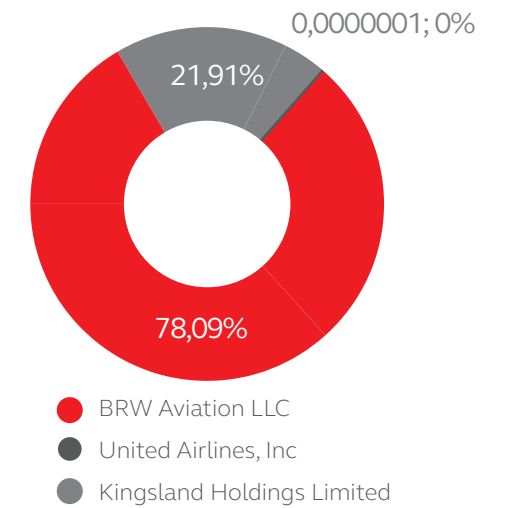
El capital social autorizado de la sociedad es de QUINIENTOS MILLONES DE DOLARES (\$500,000,000.00), moneda legal de los Estados Unidos de América, dividido en CUATRO MIL MILLONES (4.000,000,000) de acciones, ordinarias o con dividendo preferencial y sin derecho a voto, de un valor nominal de doce punto 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 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 78.08% son propiedad de BRW AVIATION LLC, una sociedad incorporada en Delaware, cuyos beneficiarios finales son los hermanos Germán Efromovich y José Efromovich, 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 y el 0,0000001% es de propiedad de United Airlines, Inc. una sociedad incorporada en Delaware.

Acciones Ordinarias:



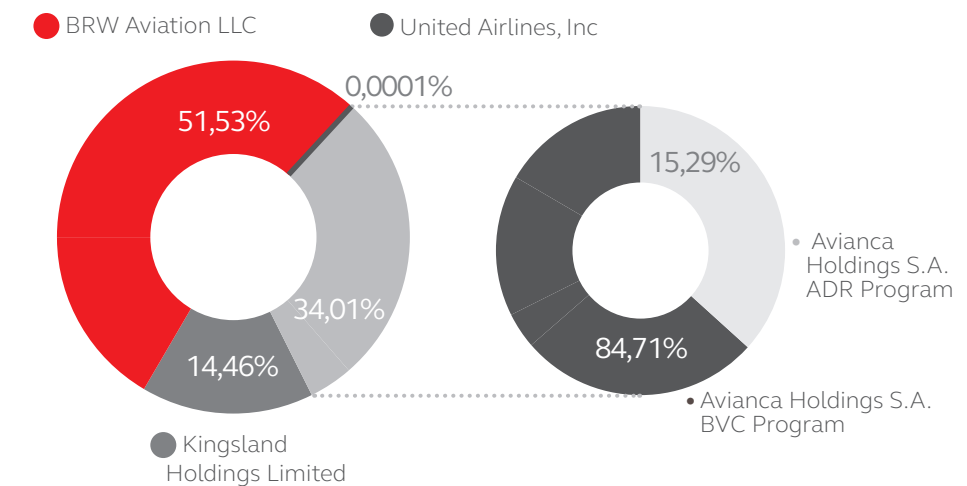
- Acciones Preferenciales:

Del 100% de las acciones en circulación, 34,01% del total de acciones, corresponden a 340.507.918 acciones con dividendo preferencial sin derecho a voto. Del anterior porcentaje, el 15,29% se negocia en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) en forma de ADR (American Depositary Receipt) y el 84,71% se negocia en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC).

1.2 Composición accionaria

Con corte al 31 de diciembre de 2018 la distribución de las 1.001.307.920 acciones en circulación, incluyendo acciones ordinarias y preferenciales de Avianca Holdings S.A. es la siguiente:

Composición accionaria



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 2018, cuentan con participación en acciones ordinarias o preferenciales.

COMPOSICIÓN ACCIONARIA AVIANCA HOLDINGS S.A. DICIEMBRE 31 DE 2018					
No	Accionista	Acciones Ordinarias	Acciones Preferenciales	Total Acciones	Total % Participación
1	BRW AVIATION LLC	515.999.999		515.999.999	51,53
2	KINGSLAND HOLDINGS LIMITED	144.800.003		144.800.003	14,46
3	UNITED AIRLINES, INC.	1		1	0,0000001
4	AVIANCA HOLDINGS S.A. ADR PROGRAM		153.053.616	153.053.616	15,29
5	FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PROTECCION MODERADO		19.427.680	19.427.680	1,94
6	FONDO BURSATIL ISHARES COLCAP		15.620.155	15.620.155	1,56
7	FONDO BURSATIL HORIZONS COLOMBIA SELECT DE S&P		6.733.327	6.733.327	0,67
8	FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PORVENIR MODERADO		6.120.550	6.120.550	0,61
9	JARA ALBARRACIN MANUEL GUILLERMO		5.194.178	5.194.178	0,52
10	VANGUARD EMERGING MARKETS STOCK INDEX FUND		4.547.759	4.547.759	0,45
11	VANGUARD TOTAL INTERNATIONAL STOCK INDEX FUND		4.352.081	4.352.081	0,43
12	FIDUBOGOTA - PA PLAN INCENTI AVIANCA TACA HOLDING		4.320.632	4.320.632	0,43
13	ISHARES CORE MSCI EMERGING MARKETS ETF		4.201.988	4.201.988	0,42
14	FONDO DE CESANTIAS PROTECCION- LARGO PLAZO		3.303.162	3.303.162	0,33
15	THE EMERGING MARKETS SMALL CAP SERIES OF THE DFA I		3.056.704	3.056.704	0,31
16	FONDO DE CESANTIAS PORVENIR		2.683.164	2.683.164	0,27
17	EMERGING MARKETS CORE EQUITY PORTFOLIO OF DFA INVE		2.671.908	2.671.908	0,27
18	FUNDACION RODRIGO ARROYAVE ARANGO		2.236.458	2.236.458	0,22
19	GLOBAL X MSCI COLOMBIA ETF		2.206.289	2.206.289	0,22
20	FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PROTECCION MAYOR		1.934.161	1.934.161	0,19
21	VALORES BANCOLOMBIA S.A. COMISIONISTA DE BOLSA S A		1.843.147	1.843.147	0,18
22	CITY OF NEW YORK GROUP TRUST		1.781.018	1.781.018	0,18
23	FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PROTECCION RETIRO		1.726.762	1.726.762	0,17
24	FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS COLFONDOS MODERADO		1.594.001	1.594.001	0,16
25	DIMENSIONAL EMERGING MARKETS VALUE FUND		1.558.770	1.558.770	0,16
	Otros		90.340.407	90.340.407	9,02
	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.

Con corte al 31 de diciembre de 2018, algunos miembros de la Junta Directiva tienen participación indirecta en el capital social, así:

Nombre	Participación indirecta a través de	Acciones Ordinarias	Participación	Acciones Preferenciales
Germán Efromovich y José Efromovich	BRW Aviation LLC (1)	515.999.999	78,09%	N/A
Roberto Kriete	Kingsland Holdings Limited (2)	144.800.003	21,91%	N/A

- (1) Sociedad constituida bajo las leyes de Delaware, 100% de propiedad de BRW Aviation Holding LLC. sociedad también constituida en Delaware, que a su vez es 100% subsidiaria de Synergy Aerospace Corp. Los señores Germán Efromovich y José Efromovich tienen el poder de voto decisivo de las acciones de BRW Aviation LLC.
- (2) Compañía de propósito especial constituida bajo las leyes de Bahamas, 100% de propiedad indirecta de Atlantis Trust. 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

La Compañía no fue informada por parte de ningún miembro de Junta ni funcionario de la Alta Gerencia sobre venta de acciones emitidos por la Compañía

1.7 Acuerdo de Acción Conjunta suscrito entre BRW Aviation LLC, Kingsland Holdings Limited y United Airlines, Inc, Avianca Holdings S.A. y Synergy Aerospace Corp.

El 30 de Noviembre de 2018, entró en vigencia el acuerdo de accionistas (Joint Action Agreement) suscrito entre Avianca Holdings S.A., Kingsland Holdings Limited, BRW Aviation LLC, United

Airlines, INC y Synergy Aerospace Corp. 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 BRW Aviation LLC, Kingsland y United Airlines INC, de nombrar los directores.
- 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 BRW Aviation LCC, a Kingsland y a United Airlines, INC 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 10 millones en una sola instancia y que superen USD 25 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
 - Cambios sustanciales al Pacto Social y a los documentos societarios
 - Aumento o disminución en el tamaño de la Junta Directiva
 - La emisión de acciones con derecho a voto
 - Transacciones con partes relacionada 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:
- La instauración y/o el retiro de un litigio que supere USD 5 millones;
- 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;
- Ciertas situaciones de endeudamiento;
- La adopción o la enmienda de cualquier plan de incentivos para acciones;
- La formalización de ciertos contratos y licencias materiales o de largo plazo;
- Una modificación de la política para los dividendos de la Compañía;

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

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.

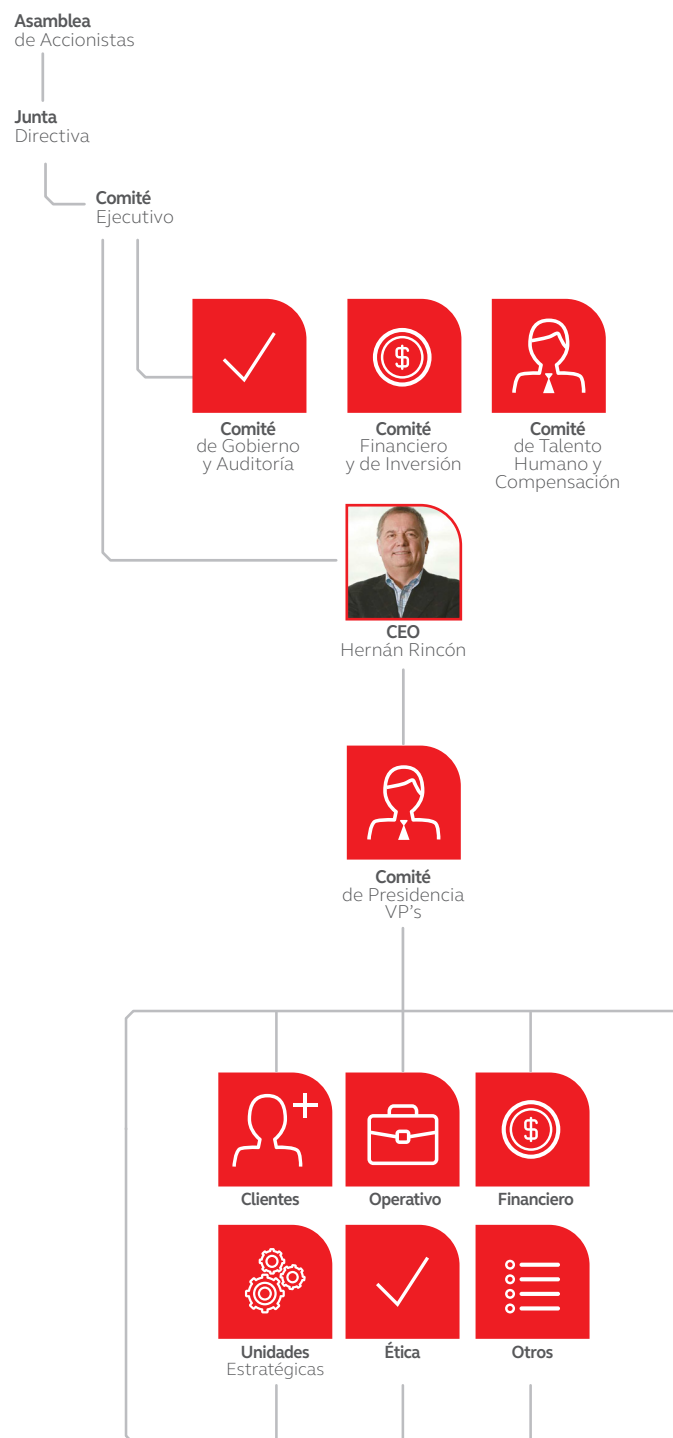
Nombre	Nombramiento actual	Primer Nombramiento
German Efromovich	16 / 03 de 2018	16 / 03 de 2010
Jose Efromovich	16 / 03 de 2018	23 / 03 de 2010
Alexander Bialer	16 / 03 de 2018	23 / 03 de 2010
Raul Campos	16 / 03 de 2018	17 / 04 de 2010
Isaac Yanovich *	16 / 03 de 2018	23 / 03 de 2010
Alvaro Jaramillo*	16 / 03 de 2018	23 / 03 de 2010
Ramiro Valencia*	16 / 03 de 2018	23 / 03 de 2010
Juan Guillermo Serna*	16 / 03 de 2018	23 / 03 de 2010
Roberto Kriete	16 / 03 de 2018	23 / 03 de 2010
Oscar Dario Morales*	16 / 03 de 2018	10 / 04 de 2012
James Leshaw	16 / 03 de 2018	16 / 03 de 2018

*Miembros independientes.

2.2 Órganos de Gobierno

Los Órganos responsables del Gobierno de la Compañía se muestran en el siguiente esquema.

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:

La Compañía, cuenta con un Comité Ejecutivo que cumple las funciones definidas en el Pacto Social.

Adicionalmente cuenta con tres comités de Junta: 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 Ejecutivo

El Comité Ejecutivo debe conocer de manera previa a cada reunión de Junta todos los asuntos que se van a considerar en la reunión de Junta Directiva. El Comité está en proceso de integrarse.

- 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 este Comité los siguientes miembros independientes de la Junta Directiva:

- Oscar Darío Morales (Presidente)
- Juan Guillermo Serna
- Isaac Yanovich
- James Leshaw

Asisten a este Comité de manera permanente el Presidente de la Compañía, el Vicepresidente Financiero, el Auditor Corporativo, el Oficial de Cumplimiento y el General Counsel. Como invitados en algunas oportunidades asisten el Auditor Externo, y otros Vicepresidentes que son invitados a presentar situaciones que hayan tenido impacto en el control interno de la compañía, avances de seguimientos de reportes de auditoría y aprobaciones especiales.

Los principales temas tratados en el año 2018:

- Presentación, aprobación y seguimiento al plan de auditoría
- Informes de resultados de auditorías realizadas
- Informes de resultados de pruebas de controles SOX

- Informe al ambiente de Ciberseguridad y reporte de incidentes materiales según requerimiento SEC
- Presentación de los procedimientos de control y procedimientos ejecutados por la compañía revelados en el 20 F
- Resultados de casos de Línea Ética investigados por Auditoría Corporativa
- Revisión informe Comité de Ética sobre casos reportados a Línea Ética y acciones tomadas
- Revisión de programas de prevención y detección de fraude
- Revisión de aprobación especiales de transacciones con partes relacionadas que se llevan a Junta Directiva para su aprobación
- Selección de candidatos para auditor externo y sus condiciones de contratación para ser sometidos a la Asamblea de Accionistas
- Aprobación de honorarios al Auditor Externo seleccionado por servicios adicionales, considerando su evaluación de independencia.
- Revisión a la actualización de la metodología de evaluación de riesgos para Plan de Auditoría
- Revisión a la metodología para proyectos de aseguramiento y consultoría
- Informe del Funcionamiento del sistema de Control Interno de la Compañía.
- Presentación periódica del Auditor Externo de su evaluación sobre el control interno de reporte financiero y resultados de su revisión a los estados financieros

- 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, los objetivos y metas corporativas con relación a la compensación del personal de la Sociedad.

Forman parte de este 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 de la compañía y la Vicepresidente de Talento Humano.

Los principales temas tratados en el año 2018:

- Política de conflictos de interés para directivos
- Validación de la estrategia general de Talento Humano
- Validación del plan de acción de Compromiso.
- Seguimiento a temas legales de Acdac
- Políticas de Compensación total para los empleados de la Compañía:
 - o Compensación Fija
 - o Compensación variable de corto y largo plazo
 - o 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 Dario Morales
- Juan Guillermo Serna

Asisten a este Comité de manera permanente el Presidente de la Compañía y el Vicepresidente Senior Financiero.

Los principales temas tratados en el año 2018:

- 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. Así mismo, proyecciones de caja para trimestre en curso y próximos 18 meses.
- 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
- Detalle del comportamiento del precio de la acción de AVH durante el año
- Detalle estructura financiera, casos de negocio y seguimiento resultados de proyectos estratégicos de la compañía

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 2018.

Durante el año 2018 se presentaron cambios en la Junta Directiva. Fue nombrado el señor James Leshaw como miembro independiente, el 16 de marzo de 2018.

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.

Políticas aprobadas por la Junta Directiva durante 2018

Durante el año 2018 la Junta Directiva aprobó las siguientes políticas:

- **Política corporativa de seguridad de la información** Dicha política tiene como fin asegurar la implementación de un modelo estándar de gestión de seguridad de la información, que además establece los lineamientos para proteger la confidencialidad, integridad, y disponibilidad de la información de todas las compañías.
- **Política BCM** Asegura la implementación del sistema de gestión de continuidad del negocio en la organización, la cual surgió como una recomendación de la administración conforme a las guías de buenas prácticas publicadas por algunos organismos internacionales. Dicha política tiene como objetivo establecer un marco de actuación e implementación mediante

el cual se aseguraría el diseño, preparación, respuesta, recuperación, reanudación y restauración de las operaciones críticas de la organización ante cualquier evento crítico o interrupción mayor.

- **Modificación a la Política de Anticorrupción** Establece lineamientos para los colaboradores y proveedores de Avianca Holdings o cualquiera de sus subsidiarias en lo concerniente a las leyes anticorrupción aplicables y aclarar que la Compañía tiene “Tolerancia Cero” con cualquier conducta que pudiese ser considerada soborno o que pueda, en cualquier otra forma, ser considerada corrupta.

2.6 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.

2.7 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.

2.8 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.

2.9 Datos de asistencia a las reuniones de la Junta Directiva y de los Comités durante el año 2018

Cantidad de Reuniones Realizadas Junta Directiva

Nombre	% Participación	Número de Reuniones
German Efromovich	92.3%	12
Jose Efromovich	100%	13
Alex Bialer	100%	13
Raul Campos	100%	13
Isaac Yanovich	100%	13
Oscar D.Morales	100%	13
Juan G. Serna	92.3%	12
Alvaro Jaramillo	100%	13
Ramiro Valencia	92.3%	12
Roberto Kriete	100%	13
James P. Leshaw	69.2%	9

(*) Miembros independientes

El señor JAMES P. LESHAW ingresó en el mes de mayo.

Comité de Auditoría y Gobierno Corporativo

Nombre	% Participación	Número de Reuniones
Oscar Morales	100%	11
Isaac Yanovich *	100%	11
Juan Guillermo Serna*	100%	11
James Peter Leshaw (**)	100%	3

(**) Desde el momento en el que fue nombrado asistió al 100% de las reuniones.

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	92%	11
Alvaro Jaramillo	75%	9
Alexander Bialer	83%	10
Roberto Kriete	92%	11
Oscar Dario Morales	100%	12

2.10 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
- Decidir las preguntas o dudas que se presenten sobre la aplicación del reglamento de la Junta Directiva.

2.11 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
- Las demás funciones que le establezcan la ley, el Pacto Social y el Reglamento de la Junta Directiva.

2.12 Asesoramiento externo recibido por la Junta Directiva.

En el año 2018 la Junta Directiva recibió los siguientes asesoramientos externos:

- “Tiempos y movimientos” – a cargo de consultor London Consulting Group – Trabajo de identificación de iniciativas para eficiencias operacionales
- “Entrenamiento FCPA y UK antibribery act” – Abogado Externo David Williams
- La Consultora Mercer asesoró al Comité de

Talento Humano con los asuntos relacionados con el proceso de compensación.

2.13 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 2017 y 2018.

3.3 Conflictos de interés presentados y actuación de los miembros de la Junta Directiva

Durante el año 2018 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

El Sistema de Control Interno de la Compañía, se fundamenta en valores, principios, políticas, normas, procedimientos, acciones, comportamientos, y en el cumplimiento de la regulación aplicable a la Organización. 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

Avianca está comprometida con la creación de una cultura de integridad, caracterizada por la honestidad y el compromiso con los valores de la Organización, dentro del marco de seguridad, riesgos y cumplimiento. 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.

En 2018, la Compañía mantuvo las responsabilidades del ambiente de control en cabeza de 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. Forman parte de ésta área 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 Ciberseguridad 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 se encarga 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 Corporativa de la Organización.

Modelo de las Tres Líneas de Defensa

Avianca



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 las 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. El sistema es actualmente 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 y Ciberseguridad.
- Corporativos / Estratégicos.
- Fraude.
- Del reporte financiero.
- Corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo.
- Continuidad del negocio.
- Factores humanos.

El Modelo de Gestión Integral de Riesgos implementado 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 los frentes: riesgos corporativos, riesgos en procesos y riesgos en proyectos. Los riesgos corporativos son aquellos relacionados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los riesgos de procesos son los que afectan los objetivos de éste y los riesgos de proyectos están encaminados a determinar que eventos puedan incidir en el éxito del proyecto. Con base en esto durante el 2018 se realizaron los siguientes avances en los tres temas:

1. **Riesgos corporativos:** El mapa de riesgos corporativos se actualizó con base en la estrategia de la Compañía de 2018 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 corporativa, 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 de Seguridad Integral, Riesgos y Cumplimiento, 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. Por

otro lado, se han implementado indicadores clave de riesgo (KRI) para el Top 17 de los riesgos corporativos (estratégicos) los cuales permiten identificar las tendencias en la materialización de estos riesgos.

2. **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, cuyo 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. En 2018 se priorizaron los procesos en los cuales la Dirección General de Seguridad, Riesgos y Cumplimiento en trabajo conjunto con los líderes realizaron la evaluación de riesgos. Como resultado, durante el 2018 se construyó la matriz de riesgos integral para los procesos comprometidos.
3. **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 inició su aplicación en 2018 y se aplicó en los proyectos estratégicos más importantes.
4. **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 Avianca Holdings S.A., con dos frentes principales para 2018; primero, un plan de choque que tenía como objetivo mejorar las contingencias tecnológicas de 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. Por otra parte, se llevó a cabo un plan de choque con Deprisa y SAI, que tuvo como objetivo definir e implementar planes de contingencia en proyectos y procesos transversales de cada compañía. De esta forma se impulsó y dio relevancia a la gestión de continuidad del negocio

al interior de cada unidad de negocio, siendo este uno de los aspectos a contemplar en 2019.

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 define los lineamientos y el marco de actuación para la gestión de los diferentes riesgos a los que está expuesta Avianca Holdings S.A. y las compañías integradas bajo ésta, a través de la implementación del Sistema. La Política define el objetivo, alcance, autoridad, gobierno y lineamientos establecidos, los cuales fueron actualizados durante 2018 para ajustarse a la madurez del sistema.

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 2018. 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 de Presidencia (antes Comité Ejecutivo). Como resultado se presentan los siguientes riesgos y tratamientos:

1. Riesgos Relacionados con la Compañía

RIESGOS	PLAN TRATAMIENTO
a. Fuentes de financiación y flujo de efectivo.	Adecuación de los planes de crecimiento de acuerdo con las condiciones financieras de la Compañía.
b. Relaciones laborales	Renovación de los acuerdos con las organizaciones sindicales y solución de conflictos a través de los mecanismos amparados por las leyes vigentes

2. Riesgos de entorno

RIESGOS	PLAN TRATAMIENTO
a. Ataques cibernéticos	Mejoras a la estrategia de detección, respuesta y monitoreo a ciberataques.
b. Cambios en el entorno político y en las variables macroeconómicas	Monitoreo permanente de los cambios políticos y macroeconómicos y formulación de la estrategia bajo diferentes escenarios.
c. Cambios en la legislación y regulación	Monitoreo permanente de los cambios políticos y macroeconómicos y formulación de la estrategia bajo diferentes escenarios.
d. Cambios en las preferencias de los consumidores	Revisión y mejoras en la experiencia de nuestro cliente en todas sus interacciones con la aerolínea.

3. Riesgos relacionados con la industria Aeronáutica

RIESGOS	PLAN TRATAMIENTO
a. Limitaciones en la infraestructura aeroportuaria de los HUBs	Adecuaciones en la red de itinerarios de la Compañía
b. Industria aérea altamente competitiva y mayores 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 2018 la situación económica de Suramérica afectó la dinámica de los negocios del holding, la fuerte devaluación en Argentina, así como, las devaluaciones en Colombia y Brasil, exigieron la implementación de planes tácticos y estratégicos para el cumplimiento de metas de ventas. Así mismo, durante 2018 también se presentó una importante volatilidad de precios en el Jet Fuel el cual demandó estrategias de cobertura y de revenue management para mitigar los impactos en la estructura de costos de la compañía.

En el ámbito político, se experimentaron impactos debido a elecciones presidenciales en Colombia, México, Brasil y Costa Rica, las cuales marcarían el rumbo de las relaciones institucionales del holding.

En 2018 la industria aeronáutica activó alertas en riesgos de seguridad de la información. Aunque se presentaron incidentes de seguridad de la información en Avianca Holdings S.A., 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 mitigarlos, para lograr los objetivos de los procesos del Negocio. En este sentido Avianca Holdings continuó trabajando en diferentes frentes para asegurar las operaciones, el reporte financiero y el cumplimiento.

4.3.1. Operaciones

4.3.1.1 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.

De acuerdo con el modelo de priorización, se valoraron los niveles de riesgo de los procesos de acuerdo a la cadena de valor establecida por cada línea de negocio: pasajeros, carga, prestación de servicios aeronáuticos, courier y paquetería. Con esta valoración se determinó la intervención de los procesos y unidades de negocio de acuerdo a su nivel de riesgos. Se intervinieron alrededor de 16 procesos y subprocesos en los frentes organizacional, operacional y de mantenimiento y aeronavegabilidad detectando oportunidades de mejora que garanticen la protección y el sostenimiento de la organización en el tiempo.

4.3.1.2. Programa de analítica de seguridad, riesgos y cumplimiento

Durante el 2018 se trabajó en la fase II de implementación del proyecto de analítica de Seguridad riesgos y cumplimiento, logrando estructurar la data generada por los diferentes sistemas de gestión de riesgo dentro de la base de datos de Seguridad, Riesgos y Cumplimiento. Gracias a esta gestión se logró la creación de tableros de control de riesgo y cumplimiento en Power Bi los cuales están disponibles para consulta de los responsables en la organización. Estos se crearon desde 2 frentes:

- **Desempeño frente a la gestión de riesgos y cumplimiento de la Organización:** estos tableros de control muestran el desempeño de la primera línea de defensa frente a la implementación de controles efectivos para mitigar riesgos identificados por la segunda y tercera línea de defensa. Con este se logra una gestión efectiva por parte de los responsables de los riesgos y cumplimiento en la Organización.
- **Desempeño del sistema integrado de gestión y cumplimiento:** estos tableros de control muestran información relacionada con el estado de cumplimiento con los lineamientos definidos por el sistema integral de riesgos y cumplimiento. Estos permiten a cada director de sistema de gestión de riesgos monitorear que su sistema está siendo funcional y efectivo.

4.3.1.3 Programa de Prevención del Fraude.

Se ha desarrollado el Programa de Prevención del Fraude que, en la ejecución del valor de Honestidad, busca enmarcar la actuación con transparencia, rectitud y respeto hacia todos, tanto en el ámbito interno como en el externo.

El programa se ha implementado en el esquema de prevención, detección y respuesta dando tratamiento al riesgo de fraude bajo las tipologías de:

a). Malversación de activos, toda actividad irregular

que pueda afectar los ingresos, los desembolsos, la compra y adquisición de bienes. b) Fraude Financiero, actos o acciones con propósitos de manipular la información financiera, de las métricas financieras, el flujo de caja y/o el reconocimiento de los ingresos. c) Cibercrimen, acciones orientadas sobre las plataformas de información al acceso no autorizado, la piratería o el vandalismo.

4.3.2. Reporte financiero

El sistema de Gestión de Riesgos de SOX, el cual hace parte de la Segunda Línea de Defensa, se encarga de coordinar el programa de Evaluación de SOX anual para AVH, el cual incluye las fases de: planeación y determinación del alcance anual, acompañamiento a la primera línea en la actualización y definición de controles, etapas de testing, validación de remediaciones de hallazgos en diseño y eficacia operativa, y análisis sobre deficiencias finales para la elaboración del reporte anual. Los controles generales de tecnología (ITGC's) hacen parte del alcance de la segunda línea en cuanto al acompañamiento a las áreas de tecnología, en la definición de estos controles y planes de acción que sean requeridos para lograr llevar/mantener en cumplimiento las aplicaciones bajo alcance SOX.

En el programa de evaluación SOX intervienen los líderes de los procesos y ejecutores de controles, la Segunda Línea, la División de Auditoría Corporativa como Tercera línea, y el ente de Auditoría Externa, quienes llevan a cabo sus evaluaciones a lo largo del año y reportan a la Primera, Segunda Línea y Alta Administración sus hallazgos.

El cronograma general para la evaluación de controles SOX es alineado entre las tres líneas de defensa y el auditor externo, manteniendo reuniones periódicas sobre el avance del mismo y temas nuevos que surjan, los cuales son atendidos con la mayor prioridad para garantizar el cumplimiento de SOX durante el año.

De igual forma, La Segunda Línea se encarga de alinear con la Primera, los planes de trabajo necesarios para mantener/llevar a cumplimiento bajo la Ley SOX, los procesos, entidades y aplicaciones nuevas en alcance.

Durante el año 2018, todas estas actividades fueron cubiertas y gestionados los planes de trabajo para superar las deficiencias reportadas al cierre del año 2017. De igual forma se continuo con el fortalecimiento de la cultura de cumplimiento en la ejecución de controles y mitigación de riesgos en el reporte financiero, llevando a cerca de 600 colaboradores a sensibilizaciones en temas SOX, incluyendo unidades de negocio como LifeMiles y Aero unión.

4.3.3. Cumplimiento

4.3.3.1 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 2018 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.

4.3.3.2. Programa de Ética y Cumplimiento

El programa de ética y cumplimiento está construido sobre un sistema de administración de riesgos a través del cual se identifica, valoran, controlan, mitigan y monitorean los riesgos de corrupción/soborno.

A través de este sistema el equipo de ética y cumplimiento y las áreas de la Organización identifican y valoran riesgos para que cada proceso los gestione de manera proactiva. En dicho análisis se identifican y documentan los controles con los que cuenta cada área para contener los riesgos en niveles aceptables. En caso de que no tengan los controles necesarios el área de cumplimiento realiza recomendaciones para la adopción de éstos.

A través de esta gestión de riesgos se brindan herramientas, entrenamiento y comunicaciones a los colaboradores para que descubran, entiendan y respondan de la forma más apropiada los riesgos a los que están expuestos en las decisiones que toman y actividades que ejecutan.

Adicionalmente se pone a disposición de los empleados y terceros la Línea Ética, la cual 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 puedan 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>.

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.

Aspectos Relevantes 2018:

- Avianca fue premiada por la Secretaría de Transparencia de la República de Colombia como Empresa Activa en Cumplimiento Anticorrupción.
- Cero riesgos críticos de corrupción o soborno materializados en 2018.
- Se efectuó Jornada de Revelación de Conflictos de interés para Directivos.
- Se renovó el compromiso de cumplimiento de: El Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios; La Política para la Gestión de Conflictos de Interés para Miembros de Junta Directiva y Directivos de la Organización; La Política anticorrupción; y La Política y Procedimiento para que Directivos Negocien con Valores de la Compañía, para Directivos
- Se lanzó el nuevo curso virtual Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero FCPA, en el cual se han capacitado a 12.419 de empleados.

4.3.3.3. Programa de Prevención de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo

En el programa de prevención de riesgo de lavado de activos, financiación del terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva- SIPLAFT se desarrolla en 5 etapas: 1) Identificación de riesgos; 2) conocimiento de terceros (proveedores, clientes, empleados y beneficiarios de tiquetes); 3) capacitación y comunicación; 4) implementación de controles y monitoreo; y 5) gestión de reportes.

Aspectos relevantes 2018:

- Cero riesgos críticos de lavado de activos o financiación del terrorismo materializados en 2018.
- Se capacitaron 20.313 colaboradores de Avianca Holdings en SIPLAFT.
- Se mitigaron 1.641 riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo con alertas generadas con terceros
- Se realizó jornada de revelación de Personas Expuestas Políticamente - PEPs.

- Avianca Holdings S.A y sus compañías integradas efectuaron reportes con 70.771 transacciones a las Unidades de Información y Análisis Financiero.

4. Cumplimiento de privacidad y seguridad de la información

La seguridad de la Información y privacidad de los datos de clientes, empleados, proveedores y accionistas, cuentan a nivel de proceso, personas (colaboradores y terceros que apoyan los procesos de AVH) y tecnología, con políticas y procedimientos que buscan protegerla, mantenerla disponible y atender las situaciones de riesgos materializadas o no, identificadas a través de reportes o monitoreos.

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.

Están publicadas <https://www.avianca.com/co/es/politica-privacidad>

Los sistemas o aplicaciones que manejan información y de acuerdo a su criticidad cuentan con controles que buscan protegerla frente a disponibilidad, integridad y confidencialidad.

Avianca cuenta con planes de entrenamiento y capacitaciones a los colaboradores que buscan brindar conocimiento y orientar frente a acciones a realizar para mantener la seguridad y privacidad de la información.

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

Interna: Correo Electrónico, Intranet, Pantallas Corporativas, Revista Somos Uno, Yammer, GPS, Pagina WEB Pilotos/ Tripulantes de Cabina, entre otros.

Externa: Redes Sociales.

Durante el 2018 se continuó con el fortalecimiento de la promoción y divulgación de información de seguridad, riesgos y cumplimiento a los diferentes públicos de La Organización, estableciendo una estructura dinámica, constante y estratégica dentro de la Dirección General para garantizar la alineación y sinergia de los temas divulgados desde los diferentes sistemas de gestión.

Se divulgaron los Atributos SERC (Seguridad, Ética, Riesgo y Cumplimiento) indicando los comportamientos deseables por parte de los trabajadores de la compañía en cuanto a esos 4 frentes; así mismo se continuó con el desarrollo de diferentes campañas de sensibilización recalando la importancia del reporte de cualquier condición de riesgo y los canales dispuestos para dicho fin. Se divulgaron lecciones aprendidas y temas críticos relacionados con la gestión y manejo de cada uno de los Sistemas de Gestión que componen la Dirección General.

4.5. Monitoreo de Seguridad, Riesgos y Cumplimiento

La organización busca de manera constante asegurar la existencia de un ambiente de control efectivo a través de la aplicación de una gestión de riesgos integral y transversal, la ejecución de las actividades de manera íntegra y de acuerdo a regulaciones y lineamientos organizacionales establecidos.

Con el fin de asegurar este ambiente de control, durante el 2018 se estandarizaron las iniciativas de monitoreo de los diferentes sistemas de riesgos de la organización con el fin de ejecutar actividades de monitoreo sobre los procesos, proyectos y aplicaciones de la organización. Este monitoreo busca validar que los controles establecidos por la primera línea de defensa para controlar los riesgos o asegurar cumplimiento están bien diseñados y que son efectivos y funcionales durante la ejecución de actividades de la organización.

4.5.1 Programa de Monitoreo al Cumplimiento Operativo

Dentro de la gestión del año 2018 en el programa de monitoreo de cumplimiento operacional se desarrollaron iniciativas asociadas a la identificación de deficiencias organizacionales que puedan generar consecuencias negativas en la organización ya sea por materialización de riesgos de cualquier frente de gestión o incumplimientos regulatorios y con mejoras prácticas.

Este programa incorporó la ejecución del programa de evaluación interna, la ejecución del plan anual

de vigilancia de operaciones y mantenimiento, y la evaluación interna del cumplimiento del estándar IOSA en los 7 principales operadores aéreos pertenecientes a Avianca Holdings de acuerdo a la nueva filosofía Enhanced IOSA

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. Durante el 2018, el Comité de Auditoría aprobó y realizó seguimiento al Plan de Auditoría Corporativa del año.

Auditoría Corporativa en 2018 realizó monitoreo al desempeño del sistema de control interno de manera independiente y objetiva a través de la ejecución de los trabajos de aseguramiento (auditorías financieras, tecnológicas, operativas) y consultorías generando valor agregado en sus servicios, con un enfoque de riesgos y adoptando e implementando mejores prácticas.

Como resultado de la ejecución del Plan de Auditoría aprobado por el Comité de Auditoría emitimos informes categorizados como inestables, parcialmente estables y estables y realizamos el respectivo seguimiento a los planes de acción establecidos por los responsables, cuyos resultados fueron también compartidos al Comité de Auditoría y la Administración.

De igual forma, se ha verificado la operatividad de los controles establecidos y se han evaluado los sistemas tecnológicos existentes a efectos de la preparación de información financiera, cuyos resultados conllevaron a la administración a la remediación de controles para el monitoreo de ciertas cuentas contables, accesos y segregación de funciones en algunos sistemas. Los responsables de la implementación de los planes de acción han venido trabajando en la mitigación de riesgos y la efectividad de los controles.

El Sistema de Control Interno (SCI) de Avianca busca proveer seguridad razonable en el logro de los objetivos estratégicos, operacionales, de reporte de información y cumplimiento normativo, mediante la gestión oportuna de sus riesgos y el aseguramiento de la efectividad de sus controles, tomando como referencia las prácticas recomendadas por el marco de referencia internacional COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

El Comité de Auditoría a través de sesiones periódicas realizadas durante el año, reviso los resultados de las auditorías internas efectuadas, los informes entregados por el auditor externo, los reportes de línea ética, la metodología para el monitoreo a los riesgos de ciberseguridad y los avances sobre el sistema de gestión de riesgos de la Compañía, entre otros.

Respecto a la información financiera presentada en las diferentes sesiones al Comité de Auditoría, no se tuvo conocimiento de situaciones críticas relacionadas con incumplimientos de las normas de contabilidad aplicables y/o fraudes, que afectarían la calidad de la información financiera y contable de la Compañía.

El Comité de Auditoría tuvo conocimiento sobre los avances del plan de trabajo de la Auditoría Externa, permitiéndoles mantenerse informados para la toma oportuna de decisiones.

5 Asamblea General de Accionistas

5.1 Diferencias de funcionamiento de la Asamblea entre el régimen de mínimos de la normativa vigente y el definido por los Estatutos y reglamento de la Asamblea de la Sociedad

La compañía se caracterizó por implementar los diferentes estándares de Gobierno Corporativo en sus Estatutos y demás reglamentos de los Órganos corporativos, lo anterior en virtud de los lineamientos de la Ley Sarbanes Oxley de 2002 y las 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 cuarto año consecutivo, la compañía obtuvo el reconocimiento de la IR de la Bolsa De Valores de Colombia. La compañía se caracterizó por mantener las prácticas adoptadas por en su relación con el inversionista, así como en materia de revelación de información.

La compañía certifica por medio del reconocimiento, que 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 nuestra compañía destacamos 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 virtud de lo anterior, buscando permanentemente la adopción de los más altos estándares para garantizar la veracidad, la transparencia y la oportunidad de la información emitida a los diversos grupos de interés. Este reconocimiento, nos motiva a seguir trabajando con absoluto 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 16 de marzo de 2018 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 2018, 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.

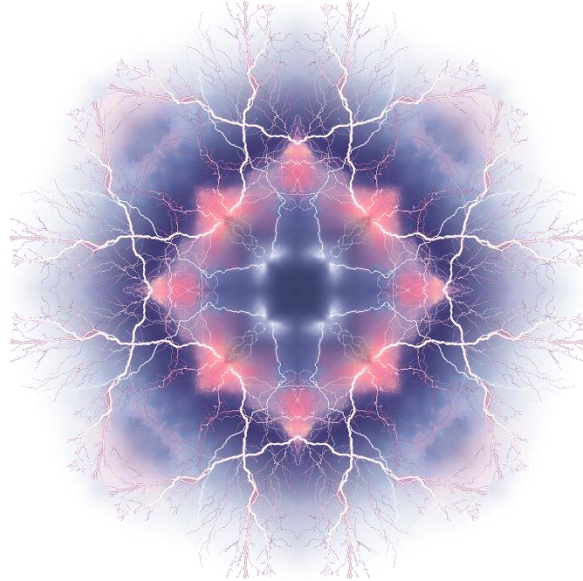
De los Señores Accionistas, atentamente.

Hernán Rincón
Presidente Ejecutivo

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

Germán Efromovich
José Efromovich
Roberto Kriete.
Alexander Bialer
Raul Campos
Isaac Yanovich
Álvaro Jaramillo
Juan Guillermo Serna
Ramiro Valencia
Oscar Darío Morales
James Leshaw

Bogotá, Marzo de 2019.



Memorando de Revisión Independiente

Verificación Independiente del Informe Anual 2018
– Avianca Holdings

Memorando de Revisión Independiente

Verificación Independiente del Informe Anual 2018 de Avianca Holdings

Alcance de nuestro trabajo

Hemos realizado la revisión de la adaptación de los contenidos del Informe Anual del año 2018 de Avianca Holdings al Conjunto Consolidado de Estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad, en adelante "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 Anual 2018 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 contenidos del reporte, de acuerdo a lo sugerido por los Estándares 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 y propios incluidos en el Informe de Gestión y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Avianca Holdings.

Responsabilidades de la Dirección de Avianca Holdings y de Deloitte

- La preparación del Informe Anual 2018 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 2019

Confirmación que el Informe Anual 2018 de Avianca Holdings es preparado de acuerdo con los Estándares GRI en su opción Esencial “de conformidad” con la Guía.

Contenidos básicos generales:

Se confirmó que el informe se ajusta a los requisitos de la opción esencial “de conformidad” con los Estándares GRI en cuanto a los contenidos básicos generales.

Contenidos básicos específicos:

Revisamos el enfoque de gestión y contenidos GRI de los siguientes asuntos materiales:

Asuntos materiales	Indicador GRI y/o Propio de Avianca Holdings *
Desarrollo económico	GRI 201 - 1 Valor económico directo generado y distribuido
Satisfacción y relación con clientes	Indicador propio. Índice de quejas
	Indicador propio: OTP (On time performance)
	GRI 418 - 1 Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes
Cumplimiento de leyes y regulaciones	Y Propio: Incumplimientos ambientales
Prevención de corrupción y soborno	GRI 205 - 2 Comunicación y formación sobre la Política Anticorrupción
	GRI 415 - 1 Contribución a partidos y/o representantes políticos
Atracción y retención del talento humano	GRI 401 - 1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal
	GRI 405 - 2 Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres
Capacitación y desarrollo de empleados	GRI 404 - 3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional
	Indicador propio. Horas de capacitación en el programa de liderazgo
	Indicador propio. Horas de capacitación en el programa de servicio
	Indicador propio. Horas de entrenamiento regulado
	Indicador propio. Programas de formación relacionados con Academia Avianca

Asuntos materiales

Indicador GRI y/o Propio de Avianca Holdings *

Seguridad y protección en tierra y aire	Y Indicador Propio Deficiencias presentadas y solucionadas
Gestión de riesgos y crisis	Indicador propio: Indicador de Seguridad, Riesgos y Cumplimiento.
Gobierno Corporativo, marco para una gestión íntegra	GRI 405 - 1 Diversidad en órganos de gobierno
Ciudadanía Corporativa	Indicador propio: vinculación y participación en escenarios fundamentales de Ciudadanía Corporativa
Gestión de nuestro talento	GRI 407 - 1 Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo Indicador propio. Ausentismo y siniestralidad para empleados directos de la Holding
Conectados con el medio ambiente	GRI 302 – 1 Consumo energético dentro de la organización GRI 305 - 1 Emisiones directas de GEI (Alcance 1) GRI 305 - 2 Emisiones indirectas de GEI al generar energía (Alcance 2) GRI 305 - 4 Intensidad de las emisiones de GEI GRI 305 - 6 Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono GRI 305 - 7 Óxidos de nitrógeno (NOX), óxidos de azufre (SOX) y otras emisiones significativas al aire GRI 303 - 1 Extracción de agua por fuente GRI 306 – 2 Residuos por tipo y por método de eliminación Indicador propio. Combustible consumido en la operación de aeronaves por cada 100 RPKs (L)

Conclusiones

Como consecuencia de nuestra revisión no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que el Informe Anual 2018 de Avianca Holdings contiene errores significativos o no ha sido preparado de acuerdo con el Conjunto Consolidado de Estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad, 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 destacan en estos temas la importancia de los contextos 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 de mejora continua de los indicadores identificados, toda vez que se han visto los resultados de las actualizaciones de asuntos materiales que ha venido realizando Avianca Holdings. De ahí que, la Compañía pueda seguir fortaleciendo la gestión en sostenibilidad al continuar con el análisis crítico de los temas materiales y de sus mecanismos de medición para evolucionar a otros asuntos materiales que permitan evidenciar de mejor manera la gestión actual de la organización y sus focos de acción prioritarios.

Procesos de recolección de información

Observaciones generales

Para la gran mayoría de los indicadores se evidenció un proceso de recolección y control de información robusto, así como la apropiación de los responsables de la información. Esto permite realizar una trazabilidad de las diferentes cifras y evidencias entregadas durante el proceso de verificación.

Recomendaciones

Se sugiere continuar con su proceso de estandarización y consolidación de la información para fortalecer la comunicación y presentación de información lo que permitirá facilitar el análisis de los diferentes indicadores y asuntos materiales y, por tanto, significar aún más su impacto positivo en temas económicos, sociales, y ambientales.

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.

¹ Del inglés: "World Business Council for Sustainable Development" (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible).

Memorando de Revisión Independiente

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 miembros 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

**AVIANCA HOLDINGS S.A.
Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)**

Estados Financieros Consolidados

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017 y por los
años terminados el 31 de diciembre de 2018 y 2017

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Índice

Informe de Auditores Independientes.....	3
Estados Consolidados de Posición Financiera.....	11
Estados Consolidados de Resultados Integrales.....	13
Estados Consolidados de Cambios en el Patrimonio.....	15
Estados Consolidados de Flujos de Efectivo.....	16
Notas a los Estados Financieros Consolidados.....	18



KPMG S.A.S.
Calle 90 No. 19C - 74
Bogota D.C. - Colombia

Teléfono 57(1)6188000
57(1)6188100
Fax 57(1)6233316
57(1)6233380
www.kpmg.com.co

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

Señores Accionistas
Avianca Holdings S.A.:

Opinión

Hemos auditado los estados financieros consolidados de Avianca Holdings S.A. y Subsidiarias ("el Grupo"), los cuales comprenden el estado consolidado de posición financiera al 31 de diciembre de 2018 y los estados consolidados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por el año que terminó en esa fecha, y sus respectivas notas, que comprenden las políticas contables significativas y otra información explicativa.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados que se adjuntan presentan razonablemente, en todos los aspectos de importancia material, la situación financiera consolidada del Grupo al 31 de diciembre de 2018, los resultados consolidados de sus operaciones y sus flujos consolidados de efectivo por el año que terminó en esa fecha, de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Bases para la Opinión

Efectuamos nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs). Nuestras responsabilidades de acuerdo con estas normas son descritas en la sección "Responsabilidades de los auditores en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados" de nuestro informe. Somos independientes con respecto al Grupo, de acuerdo con los requerimientos contenidos en el Código de Ética emitido por "IESBA" (*International Ethics Standards Board for Accountants*, por sus siglas en inglés), que son relevantes para nuestra auditoría de los estados financieros consolidados y hemos cumplido con nuestras responsabilidades éticas de acuerdo con estos requerimientos. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y apropiada para fundamentar nuestra opinión.

Asuntos Clave de Auditoría

Asuntos clave de auditoría son aquellos que, según nuestro juicio profesional, fueron de mayor importancia en nuestra auditoría de los estados financieros consolidados del período corriente. Estos asuntos fueron abordados en el contexto de nuestra auditoría de los estados financieros consolidados como un todo y al formarnos nuestra opinión al respecto no proporcionamos una opinión separada sobre estos asuntos.

Provisión para condiciones de retorno (Ver notas 2(d) y 19 de los estados financieros consolidados)	
Asunto clave de Auditoría	Cómo se abordó este asunto clave en la Auditoría
<p>Según se indica en la nota 2 (d) a los estados financieros consolidados, el Grupo opera aeronaves bajo contratos de arrendamiento operativo, los cuales determinan ciertas condiciones en las que los distintos componentes de las aeronaves deben encontrarse a la fecha de finalización de los contratos. Estas condiciones generan el reconocimiento de una provisión relacionada con los costos estimados a pagar o recuperar en el proceso de la devolución de aeronaves al arrendador, lo cual involucra una serie de estimaciones complejas relativas a la situación de los componentes a la finalización del contrato y al importe derivado del cumplimiento de éstas condiciones. Al 31 de diciembre de 2018, el valor total de la provisión asciende a US\$130 millones. Hemos identificado la determinación de la provisión para condiciones de retorno como un asunto clave de auditoría debido a la complejidad de las estimaciones involucradas.</p>	<p>Nuestros procedimientos de auditoría para evaluar la suficiencia de la provisión para condiciones de retorno incluyeron, entre otros, los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con las personas a cargo en el Grupo para documentar y evaluar el proceso y los controles establecidos por el Grupo para el registro de los costos de mantenimiento de las aeronaves y en particular los específicos de la provisión para condiciones de retorno. - Lectura para una muestra de contratos de arrendamiento de aeronaves, de los términos y condiciones de devolución, para determinar la naturaleza de las obligaciones del Grupo. - Evaluación del diseño, implementación y la eficacia operativa de los controles clave establecidos por el Grupo para la determinación y contabilización de la provisión para devolución de aeronaves que están bajo contratos de arrendamiento operativo. - Evaluación de la razonabilidad y suficiencia de las estimaciones en relación con las condiciones de los componentes a la finalización del contrato, considerando los planes futuros de utilización de las aeronaves. - Evaluación retrospectiva de la provisión por devolución de aeronaves para determinar indicios de un posible sesgo o error en las estimaciones realizadas por el Grupo en cuanto a la situación de los componentes a la fecha de devolución.

Crédito mercantil (Ver nota 14.1 de los estados financieros consolidados)	
Asunto clave de Auditoría	Cómo se abordó este asunto clave en la Auditoría
<p>El estado consolidado de situación financiera del Grupo incluye un crédito mercantil por US\$235 millones, relacionado con la adquisición del grupo encabezado por Taca Holdings Limited. De conformidad con el marco normativo de información financiera aplicable, se requiere una evaluación de deterioro del valor de este activo de vida indefinida, al menos una vez al año.</p> <p>Lo anterior representa un asunto clave de auditoría debido a la materialidad del monto y a la incertidumbre inherente en la aplicación por parte de la administración del Grupo, de juicios, estimaciones complejas y al grado de subjetividad relacionado con aspectos tales como el crecimiento de los ingresos derivados de la apertura de nuevas rutas y variaciones en las tarifas, la evolución de los costos variables de operación derivados del comportamiento de precios del combustible y los costos de operación de futuras flotas, así como las tasas aplicadas para descontar los flujos de efectivo futuros.</p>	<p>Nuestros procedimientos de auditoría para determinar la correcta valoración del crédito mercantil incluyeron, entre otros, los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con las personas a cargo en el Grupo, involucrando a nuestros especialistas de valoración, para obtener el entendimiento de la metodología empleada en el cálculo del valor recuperable del crédito mercantil y en particular, la utilizada para preparar los modelos de flujos de efectivo y el cálculo de la tasa de descuento; así como, entender la proyección de las principales variables del modelo de flujos de efectivo tales como los ingresos, costos, las inversiones en propiedades y equipo y capital de trabajo, entre otros. - Evaluación del diseño, implementación y la eficacia operativa de los controles clave establecidos por el Grupo en relación con la determinación de los supuestos empleados en la estimación del valor recuperable. - Comparamos las hipótesis clave empleadas por la administración del Grupo en el cálculo de los flujos de efectivo, con información obtenida de fuentes externas respecto de elementos clave como el crecimiento económico proyectado, la evolución previsible de precios de los combustibles, etc. Así mismo, comparamos los supuestos empleados en las proyecciones de ejercicios anteriores con los datos reales, considerando el riesgo potencial de sesgo por parte de la administración del Grupo.

Asunto clave de Auditoría	Cómo se abordó este asunto clave en la Auditoría
	<ul style="list-style-type: none"> - Con el apoyo de nuestros especialistas de valoración, evaluamos las variables clave y la metodología adoptada por el Grupo en su prueba anual de deterioro, con referencia a los requerimientos establecidos en el marco normativo aplicable. Adicionalmente, involucramos a nuestros especialistas de valoración en la realización de un análisis independiente de sensibilidad respecto de las variables clave con mayor incertidumbre de estimación en el modelo de flujos de efectivo. - Evaluamos en las revelaciones incluidas en los estados financieros, lo apropiado de su uso para reflejar los riesgos inherentes a la valoración del crédito mercantil, particularmente en relación con la sensibilidad del resultado de la evaluación del deterioro a cambios en las distintas variables clave que afectan al modelo.
Aplicación de la NIIF 15 relacionada con el reconocimiento de ingresos de contratos con clientes (Ver nota 4.1 de los estados financieros consolidados)	
Asunto clave en la Auditoría	Cómo se abordó este asunto clave en la Auditoría
<p>Como parte de la adopción de la NIIF 15 el 1 de enero de 2018, el Grupo registró un aumento en el pasivo por ingreso diferido del programa de viajero frecuente por US\$193 millones. Lo anterior representa un asunto clave de auditoría debido a que la adopción por primera vez de la NIIF 15 requirió juicio por parte de la administración del Grupo para determinar las diferencias entre el marco contable anterior y los nuevos requerimientos de la NIIF 15; además, de la complejidad en la cuantificación del efecto en los estados financieros.</p>	<p>Nuestros procedimientos de auditoría para determinar la correcta aplicación de la nueva norma contable incluyeron, entre otros, los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lectura de los contratos con las compañías partícipes del programa de fidelización. - Análisis por parte del equipo de auditoría de los memorandos técnicos preparados por el Grupo sobre la transición de la norma y evaluación de la política establecida. - Evaluación de la política contable por parte de los especialistas en IFRS para determinar lo adecuado de la aplicación de la norma.

Asunto clave de Auditoría	Cómo se abordó este asunto clave en la Auditoría
	<ul style="list-style-type: none"> - Prueba de la integridad y exactitud de la información que sirvió de base para la determinación del mejor estimado por aplicación de la norma. - Probamos los cálculos efectuados por el Grupo para la determinación del impacto contable de la aplicación de la norma por primera vez.
Valoración de la estimación de ingresos por boletos y millas no expirados, que se espera que caduquen, en adelante "breakage" (Ver nota 2 de los estados financieros consolidados)	
Asunto clave de Auditoría	Cómo se abordó este asunto clave en la Auditoría
<p>La administración del Grupo estima ingresos por "breakage" para los cuales se espera que el pasajero o titular de las millas no ejerza sus derechos, con base en información histórica y comportamientos futuros esperados.</p> <p>Consideramos la estimación de "breakage" como un asunto clave de auditoría, debido a que se requiere un juicio importante en la determinación de los patrones futuros de expiración de boletos y millas sin uso.</p>	<p>Nuestros procedimientos de auditoría para evaluar la razonabilidad del ingreso reconocido por "breakage" fueron los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del diseño, implementación y la eficacia operativa de los controles clave establecidos por el Grupo para la determinación "breakage". - Evaluamos la metodología establecida por la administración del Grupo, apoyada por un experto independiente, para el reconocimiento del "breakage" de boletos y millas. - Comparamos el estimado del "breakage" realizado por el Grupo en el ejercicio anterior, respecto a las cifras del ejercicio actual para comprobar la precisión en la estimación de un año a otro. - Examinamos la integridad y exactitud de la información utilizada por el Grupo como base para realizar el estimado del "breakage".

Asunto clave de Auditoría	Cómo se abordó este asunto clave en la Auditoría
	<ul style="list-style-type: none"> - Con el apoyo de especialistas de tecnología de información y actuarial, evaluamos la razonabilidad del valor final de ingreso por “breakage” mediante el reto del porcentaje estimado de los tiquetes y millas que se estima no usaría el cliente, respecto de la evolución de las variables clave empleadas en este estimado.

Otra información

La administración es responsable por la otra información. La otra información incluida en el Reporte Anual comprende, en adición a los estados financieros consolidados y el informe del auditor, otra información no financiera.

Nuestra opinión sobre los estados financieros consolidados no cubre la otra información y no expresamos ninguna forma de conclusión de aseguramiento sobre la misma.

En relación con nuestra auditoría de los estados financieros consolidados, nuestra responsabilidad es la de leer la otra información y, una vez esto, considerar si la otra información es materialmente inconsistente con los estados financieros consolidados o con el conocimiento obtenido en la auditoría, o parece materialmente errada. Si basados en el trabajo que hemos realizado, concluimos que hay una declaración equivocada material en esta otra información, estamos obligados a informarlo. No tenemos nada que informar al respecto.

Responsabilidad de la administración y de los encargados del gobierno corporativo de la entidad en relación con los estados financieros consolidados

La administración es responsable por la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), y por el control interno que la administración considere necesario para la preparación de estados financieros consolidados libres de errores de importancia material, bien sea por fraude o error.

En la preparación de los estados financieros consolidados, la administración es responsable por la evaluación de la capacidad del Grupo para continuar como un negocio en marcha, de revelar, según sea aplicable, asuntos relacionados con la continuidad del mismo y de usar la base contable de negocio en marcha, a menos que la administración pretenda liquidar el Grupo o cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa más realista que proceder de una de estas formas.

Los encargados del gobierno corporativo son responsables por la supervisión del proceso de reportes de información financiera consolidada del Grupo.

Responsabilidades de los auditores en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros consolidados considerados como un todo, están libres de errores de importancia material, bien sea por fraude o error, y emitir un informe de auditoría que incluya nuestra opinión. Seguridad razonable significa un alto nivel de aseguramiento, pero no es una garantía de que una auditoría efectuada de acuerdo con NIAs siempre detectará un error material, cuando este exista. Los errores pueden surgir de fraude o error y son considerados materiales si, individualmente o en agregado, se podría razonablemente esperar que influyan en las decisiones económicas de los usuarios, tomadas sobre la base de estos estados financieros consolidados.

Como parte de una auditoría efectuada de acuerdo con NIAs, ejercemos nuestro juicio profesional y mantenemos escepticismo profesional durante la auditoría. También:

- Identificamos y evaluamos el riesgo de error material en los estados financieros consolidados, bien sea por fraude o error, diseñamos y realizamos procedimientos de auditoría en respuesta a estos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría que sea suficiente y apropiada para fundamentar nuestra opinión. El riesgo de no detectar un error material que surge de fraude es mayor que aquel que surge de un error, debido a que el fraude puede involucrar colusión, falsificación, omisiones intencionales, representaciones engañosas o sobrepaso del control interno.
- Obtenemos un entendimiento del control interno relevante para la auditoría con el objetivo de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno del Grupo.
- Evaluamos lo apropiado de las políticas contables utilizadas y la razonabilidad de los estimados contables y de las revelaciones relacionadas, realizadas por la administración.
- Concluimos sobre lo adecuado del uso de la base contable de la hipótesis de negocio en marcha por parte de la administración y, basados en la evidencia de auditoría obtenida, sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con eventos o condiciones que puedan indicar dudas significativas sobre la habilidad del Grupo para continuar como negocio en marcha. Si concluimos que existe una incertidumbre material, debemos llamar la atención en nuestro informe a la revelación que describa esta situación en los estados financieros consolidados o, si esta revelación es inadecuada, debemos modificar nuestra opinión. Nuestras conclusiones están basadas en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe. No obstante, eventos o condiciones futuras pueden causar que el Grupo deje de operar como un negocio en marcha.

- Evaluamos la presentación general, estructura y contenido de los estados financieros consolidados, incluyendo las revelaciones, y si los estados financieros consolidados presentan las transacciones y eventos subyacentes de una manera que logran una presentación razonable.
- Obtenemos evidencia de auditoría suficiente y apropiada respecto de la información financiera de las entidades o actividades de negocios dentro del Grupo para expresar una opinión sobre los estados financieros consolidados. Somos responsables por la dirección, supervisión y realización de la auditoría del Grupo. Somos los únicos responsables por nuestra opinión de auditoría.

Comunicamos a los encargados del gobierno del Grupo, entre otros asuntos, el alcance y oportunidad planeados para la auditoría, así como los hallazgos de auditoría significativos, incluyendo cualquier deficiencia significativa en el control interno que identificamos durante nuestra auditoría.

También proporcionamos a los encargados del gobierno corporativo la confirmación de que hemos cumplido con los requerimientos éticos relevantes de independencia y que les hemos comunicado todas las relaciones y otros asuntos que razonablemente se pueda considerar que influyen en nuestra independencia y, cuando corresponda, las salvaguardas relacionadas.

A partir de los asuntos comunicados con los encargados del gobierno corporativo, determinamos los asuntos que fueron de la mayor importancia en la auditoría de los estados financieros consolidados del período actual y, por lo tanto, son los asuntos clave de auditoría. Describimos estos asuntos en nuestro informe de los auditores a menos que la ley o regulación impida la divulgación pública sobre el asunto o cuando, en circunstancias extremadamente excepcionales, determinamos que un asunto no debe ser comunicado en nuestro informe porque las consecuencias adversas de hacerlo serían razonablemente mayores que los beneficios al interés público de tal comunicación.



KPMG S.A.S.
José Sanabria – Socio del trabajo
Calle 90 No. 19C-74
Bogotá D.C., Colombia

21 de febrero de 2019

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Estados Consolidados de Posición Financiera
(En miles de USD)

	Notas	Al 31 de diciembre de 2018	Al 31 de diciembre de 2017
Activo			
Activos corrientes:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	7	\$ 273.108	\$ 508.982
Efectivo restringido	7	4.843	5.465
Deudores comerciales y otras partidas por cobrar, neto de perdidas esperadas	8	288.157	226.015
Cuentas por cobrar con partes relacionadas	9	6.290	17.204
Impuestos Corrientes activos	31	231.914	114.361
Repuestos no reparables y suministros, neto de provisión por obsolescencia	10	90.395	97.248
Pagos anticipados	11	99.864	99.757
Depósitos y otros activos	12	89.773	201.984
Total activos corrientes		<u>1.084.344</u>	<u>1.271.016</u>
Activos mantenidos para la venta	15	<u>31.580</u>	<u>—</u>
Activos no corrientes:			
Depósitos y otros activos	12	115.504	116.400
Deudores comerciales y otras partidas por cobrar, neto de perdidas esperadas	8	35.503	4.115
Impuestos no corrientes activos	31	19	136.301
Activos intangibles y crédito mercantil, neto	14	513.803	426.579
Impuesto diferido activo	31	24.573	25.969
Propiedades y equipo, neto	13	5.298.450	4.881.016
Total activos no corrientes		<u>5.987.852</u>	<u>5.590.380</u>
Total activos		<u>\$ 7.103.776</u>	<u>\$ 6.861.396</u>

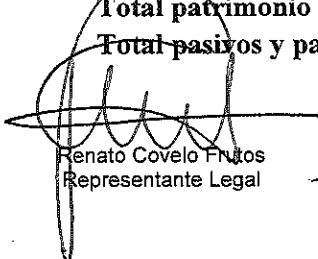
Véanse las notas adjuntas a los Estados Financieros Consolidados

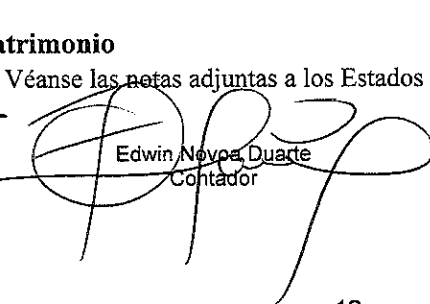
AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

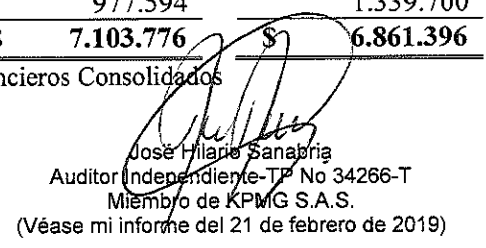
Estados Consolidados de Posición Financiera
(En miles de USD)

	Notas	Al 31 de diciembre de 2018	Al 31 de diciembre de 2017
Pasivos y patrimonio			
Pasivos corrientes:			
Deuda corriente y porción corriente de deuda a largo plazo	16	\$ 626.742	\$ 572.072
Cuentas por pagar	17	506.568	263.245
Cuentas por pagar con partes relacionadas	9	2.827	7.187
Gastos acumulados	18	120.894	186.657
Pasivos por Impuestos Corrientes	31	252.708	263.719
Provisión para litigios	32	7.809	11.720
Provisión para condiciones de retorno	19	2.475	19.093
Beneficios de empleados	20	44.663	38.706
Ingresos diferidos por transporte no devengado	21	424.579	454.018
Ingresos diferidos por programa viajero frecuente	21	186.378	85.207
Otros pasivos	22	3.861	9.415
Total pasivos corrientes		2.179.504	1.911.039
Pasivos no corrientes:			
Deuda a largo plazo	16	3.380.838	3.180.041
Cuentas por pagar	17	7.127	5.084
Provisión para condiciones de retorno	19	127.685	144.099
Beneficios de empleados	20	110.085	135.640
Pasivo por impuesto diferido	31	18.437	25.814
Ingresos diferidos por programa viajero frecuente	21	234.260	104.786
Otros pasivos no corrientes	22	68.246	15.193
Total pasivos no corrientes		3.946.678	3.610.657
Total pasivos		\$ 6.126.182	\$ 5.521.696
Patrimonio:			
Acciones comunes	23	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		381.280	587.989
Otro resultado integral		(54.156)	(802)
Total de patrimonio atribuible a los propietarios de la compañía		1.155.587	1.415.650
Participación no controladora		(177.993)	(75.950)
Total patrimonio		977.594	1.339.700
Total pasivos y patrimonio		\$ 7.103.776	\$ 6.861.396

Véanse las notas adjuntas a los Estados Financieros Consolidados


Renato Covelo Frijos
Representante Legal


Edwin Novoa Duarte
Contador


Jose Hilario Sanabria
Auditor Independiente-TP No 34266-T
Miembro de KPMG S.A.S.
(Véase mi informe del 21 de febrero de 2019)

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Estados Consolidados de Resultados Integrales
(En miles de USD, excepto los valores por acción)

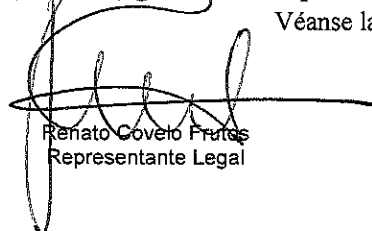
	Notas	Por el año terminado el 31 de diciembre de		
		2018	2017	2016
Ingresos operacionales:				
Pasajeros		\$ 4.079.939	\$ 3.550.160	\$ 3.285.217
Carga y otros	5, 26	810.891	891.524	853.121
Total ingresos operacionales		4.890.830	4.441.684	4.138.338
Gastos operacionales:				
Operaciones de vuelo		153.615	92.471	58.381
Combustible de aeronaves		1.213.411	923.468	785.273
Operaciones terrestres		474.802	450.209	426.203
Arrendamiento de aeronaves	33	267.708	278.772	314.493
Servicios a pasajeros		188.713	166.869	151.718
Mantenimiento y reparaciones		206.454	280.536	260.703
Tráfico aéreo		269.631	242.587	218.965
Ventas y mercadeo		530.930	515.073	545.318
Salarios, sueldos y beneficios		760.758	706.778	661.708
Honorarios y otros gastos		203.304	177.864	187.560
Depreciación, amortización y deterioro	13,14	389.388	313.413	269.546
Total gastos operacionales		4.658.714	4.148.040	3.879.868
Utilidad de operación		232.116	293.644	258.470
Gastos por intereses		(212,294)	(183.332)	(172.630)
Ingresos por intereses		10.115	13.548	13.054
Instrumentos financieros derivados		(260)	(2.536)	3.321
Diferencial cambiario	6.c	(9.220)	(20.163)	(23.939)
Utilidad método de participación		899	980	—
Utilidad antes del impuesto sobre la renta		21.356	102.141	78.276
Gasto de impuesto sobre la renta – corriente	31	(27.151)	(35.159)	(27.448)
Ingreso (gasto) de impuesto sobre la renta – diferido		6.938	15.050	(6.642)
Total gasto por impuesto sobre la renta		(20.213)	(20.109)	(34.090)
Utilidad neta del periodo		\$1.143	\$ 82.032	\$ 44.186
Utilidad básica por acción	25			
Acciones comunes		(\$ 0,025)	\$ 0,05	\$ 0,04
Acciones preferentes		(\$ 0,025)	\$ 0,05	\$ 0,04

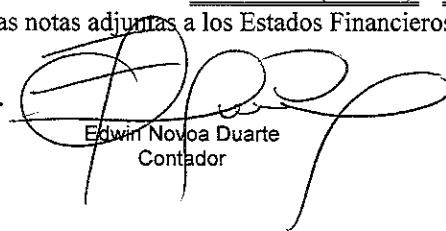
AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

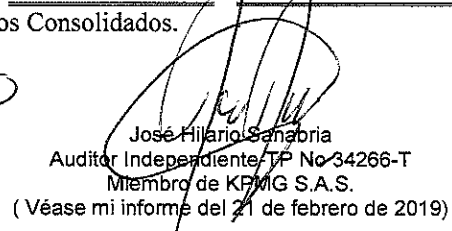
Estados Consolidados de Resultados Integrales
(En miles de USD, excepto los valores por acción)

	Notas	Por el año terminado el 31 de diciembre de		
		2018	2017	2016
Utilidad neta del periodo		\$ 1.143	\$ 82.032	\$ 44.186
Otros resultados integrales:				
Rubros que no serán reclasificados a resultados en periodos futuros:	23			
Revaluación de propiedad administrativa		(30.963)	31.017	8.971
Remediones de pasivos (activos) por beneficios definidos		(9.039)	(33.385)	4.094
Impuesto sobre la renta		(39)	(15.018)	4.289
		<u>(40.041)</u>	<u>(17.386)</u>	<u>17.354</u>
Rubros que serán reclasificados a resultados en periodos futuros:	23			
Porción efectiva de cambios en el valor razonable de instrumentos de cobertura		(13.701)	6.385	21.712
Cambio neto en el valor razonable de activos financieros con cambios en ORI		(328)	19	(245)
Impuesto sobre la renta		—	3.558	(3.558)
		<u>(14.029)</u>	<u>9.962</u>	<u>17.909</u>
Otros resultados integrales (pérdida) ganancia, neto de impuesto sobre la renta		<u>(54.070)</u>	<u>(7.424)</u>	<u>35.263</u>
Total resultados integrales (Pérdida) ganancia, neto de impuesto sobre la renta		\$ (52.927)	\$ 74.608	\$ 79.449
Resultado atribuible a:				
Tenedores de acciones de la matriz		\$ (24.803)	\$ 48.237	\$ 16.980
Participación no controladora		25.946	33.795	27.206
Utilidad neta del periodo		\$ 1.143	\$ 82.032	\$ 44.186
Total resultados integrales (pérdida) ganancia atribuibles a:				
Tenedores de acciones de la matriz		(78.612)	40.813	52.243
Participación no controladora		25.685	33.795	27.206
Total resultados integrales (Pérdida) ganancia del periodo		\$ (52.927)	\$ 74.608	\$ 79.449

Véanse las notas adjuntas a los Estados Financieros Consolidados.


Renato Coveiro Frutos
Representante Legal


Edwin Novoa Duarte
Contador

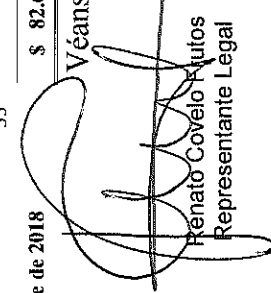

José Hilario Sanabria
Auditor Independiente/TP No 34266-T
Miembro de KPMG S.A.S.
(Véase mi informe del 21 de febrero de 2019)

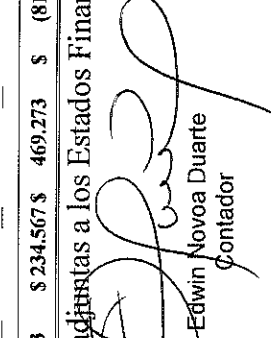
AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

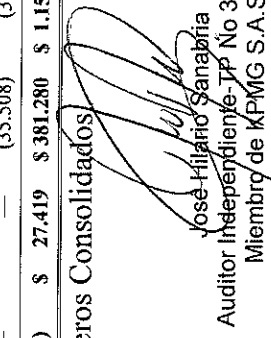
Estados Consolidados de Cambios en el Patrimonio
(En miles de USD)

Notas	Acciones preferentes		Capital adicional pagado		Otro Resultado Integral		Patrimonio atribuible a los propietarios de la compañía		Participación no controladora	Total patrimonio
	Acciones comunes	Acciones preferentes	Acciones comunes	Acciones preferentes	Reservas del ORI	Revaluación	Utilidades retenidas	Patrimonio atribuible a los propietarios de la compañía		
	\$ 82.600	\$ 42.023	\$ 234.567	\$ 469.273	\$ (46.580)	\$ 18.394	\$ 553.712	\$ 1.353.989	\$ 18.646	\$ 1.372.635
Utilidad neta del año	—	—	—	—	—	—	17.149	17.149	27.037	44.186
Otros resultados integrales	—	—	—	—	26.123	8.971	—	35.094	169	35.263
Dividendos decretados	—	—	—	—	—	—	(5.723)	(5.723)	(26.100)	(31.823)
Saldos al 31 de diciembre de 2016	\$ 82.600	\$ 42.023	\$ 234.567	\$ 469.273	\$ (20.457)	\$ 27.365	\$ 564.969	\$ 1.400.509	\$ 19.752	\$ 1.420.261
Utilidad neta del año	—	—	—	—	—	—	48.523	48.523	33.509	82.032
Incremento de participación no controladora	—	—	—	—	—	—	—	—	504	504
Otros resultados integrales	—	—	—	—	(38.727)	31.017	—	(7.710)	286	(7.424)
Dividendos decretados	—	—	—	—	—	—	(25.672)	(25.672)	(130.001)	(155.673)
Saldos al 31 de diciembre de 2017	\$ 82.600	\$ 42.023	\$ 234.567	\$ 469.273	\$ (59.184)	\$ 58.382	\$ 587.989	\$ 1.415.650	\$ (75.950)	\$ 1,339,700
Ajuste en aplicación inicial nuevas normas	—	—	—	—	—	—	(141.591)	(141.591)	(57.958)	(199.549)
Revalorización de propiedad administrativa	—	—	—	—	—	(30.913)	10.515	(20.398)	—	(20.398)
Deterioro de Activos	—	—	—	—	—	—	(14.867)	(14.867)	—	(14.867)
Saldos ajustados al 1 de enero de 2018	\$ 82.600	\$ 42.023	\$ 234.567	\$ 469.273	\$ (59.184)	\$ 27.469	\$ 442.046	\$ 1.238.794	\$ (133.908)	\$ 1.104.886
Utilidad neta del año	—	—	—	—	—	—	(24.803)	(24.803)	25.946	1.143
Otros resultados integrales	—	—	—	—	(22.391)	(50)	(455)	(22.896)	(261)	(23.157)
Venta de subsidiarias	—	—	—	—	—	—	—	—	(7.674)	(7.674)
Dividendos decretados	—	—	—	—	—	—	(35.508)	(35.508)	(62.096)	(97.604)
Saldos al 31 de diciembre de 2018	\$ 82.600	\$ 42.023	\$ 234.567	\$ 469.273	\$ (81.575)	\$ 27.419	\$ 381.280	\$ 1.155.587	\$ (177.993)	\$ 977.594

Véanse las notas adjuntas a los Estados Financieros Consolidados


Renato Covelo Riquelme
Representante Legal


Edwin Novoa Duarte
Contador


José Hilario Sanabria
Auditor Independiente-TP No 34266-T
Miembro de KPMG S.A.S.
(Véase mi informe del 21 de febrero de 2019)

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Estados Consolidados de Flujos de Efectivo
(En miles de USD)

	Notas	Por el año terminado el 31 de diciembre de		
		2018	2017	2016
Flujos de efectivo por actividades de operación				
Utilidad neta del periodo		\$ 1.143	\$ 82.032	\$ 44.186
Ajustes por:				
Provisión por pérdidas crediticias esperadas	8	4.526	4.363	2.966
Provisiones por obsolescencia de repuestos no reparables y suministros	10	(3.203)	(5.376)	(7.094)
(Recuperación) provisión condiciones de retorno.	19	(27.092)	811	28.354
Neto provisiones por litigios	32	(2.973)	14.490	11.116
Depreciación, amortización y deterioro	13,14	389.388	313.413	269.546
Transacciones de venta y arrendamiento	13	(4.747)	□	□
(Ingreso) gasto por pagos basados en acciones		—	(1.002)	1.111
(Utilidad) pérdida en venta de activos		(16.081)	(1.978)	10.256
Utilidad en venta de subsidiaria	1	(10.579)	—	—
Valor razonable de instrumentos financieros		260	3.549	(4.290)
Ingresos por intereses		(10.115)	(14.528)	(13.054)
Gasto por intereses		212.294	183.332	172.630
Impuesto diferido	31	(6.938)	(15.050)	6.642
Impuesto corriente	31	27.151	35.159	27.448
Diferencia en cambio no realizada (ganancia)perdida		(32.569)	20.163	23.939
Ajustes por:				
Deudores comerciales y otras partidas por cobrar	8	(105.762)	(108.793)	(65.516)
Repuestos no reparables y suministros	10	10.056	(9.272)	(6.499)
Pagos anticipados	11	(115)	(49.396)	(14.017)
Neto impuestos	31	7.719	—	—
Depósitos y otros activos	12	95.247	38.611	28.050
Cuentas por pagar y gastos acumulados	17,18	265.263	77.865	29.101
Ingresos diferidos por transporte no devengado	21	(36.569)	24.491	89.187
Ingresos diferidos por programa viajero frecuente	21	37.719	—	—
Provisión para condiciones de retorno	19	(5.814)	(11.458)	(16.967)
Beneficios de empleados	20	(39.324)	(15.011)	(8.929)
Impuesto sobre la renta pagado		(47.547)	(39.098)	(40.212)
Efectivo neto provisto por actividades de operación		\$ 701.338	\$ 527.317	\$ 567.954
Flujo de efectivo de actividades de inversión:				
Activos disponibles para la venta		—	85	170
Efectivo restringido	7	378	(505)	7.422
Intereses recibidos		9.871	12.492	8.606

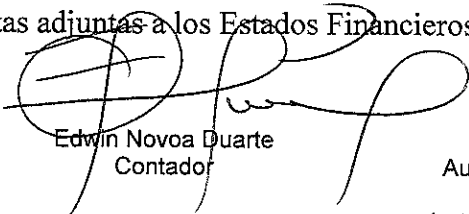
AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

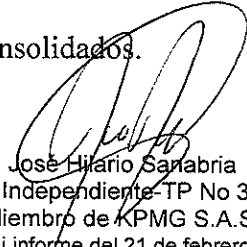
Estados Consolidados de Flujos de Efectivo
(En miles de USD)

	Notas	Por el año terminado el 31 de diciembre de		
		2018	2017	2016
Anticipos en contratos de compra de aeronaves		(111.711)	(119.049)	(78.523)
Adquisición de propiedades y equipo	13	(430.610)	(215.305)	(210.772)
Ingreso por venta de bienes		132.369	161.910	143.362
Inversión en certificados de depósitos bancarios		4.640	—	32.709
Redención de certificados de depósitos bancarios.		—	(15.540)	—
Adquisición de activos intangibles	14	(116.635)	(30.619)	(21.660)
Procedente de la adquisición de subsidiarias		—	6	—
Venta de subsidiarias	1	18.000	—	—
Adquisición de la venta de inversiones		(78)	—	—
Venta de inversiones		—	484	296
Efectivo neto usado en actividades de inversión		\$ (493.776)	\$ (206.041)	\$ (118.390)
Flujos de efectivo de actividades de financiamiento:				
Procedente de nuevos préstamos	16	303.640	510.360	35.034
Pago de préstamos	16	(483.473)	(388.096)	(394.939)
Intereses pagados	16	(208.709)	(162.144)	(158.741)
Transacciones de venta y arrendamiento	13	53.990	—	—
Dividendos pagados	35	(35.508)	(25.671)	(5.723)
Dividendos pagados a la participación minoritaria	35	(56.096)	(130.002)	(26.100)
Efectivo neto usado en actividades de financiamiento		\$ (426.156)	\$ (195.553)	\$ (550.469)
(Disminución) aumento neto en efectivo y equivalentes de efectivo		(218.594)	125.723	(100.905)
Efecto de las variaciones en las tasas de cambio sobre el efectivo		(17.281)	7.506	(2.723)
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del periodo		508.982	375.753	479.381
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del periodo		\$ 273.108	\$ 508.982	\$ 375.753

Véanse las notas adjuntas a los Estados Financieros Consolidados.


Renato Covelo Frutos
Representante Legal


Edwin Novoa Duarte
Contador


José Hilario Sanabria
Auditor Independiente-TP No 34266-T
Miembro de KPMG S.A.S.
(Véase mi informe del 21 de febrero de 2019)

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Estados Consolidados de Flujos de Efectivo
(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 última compañía controlantes es Synergy Aerospace Corp y la controladora directa es BRW Aviation LLC.

Las siguientes son las subsidiarias significativas en el Grupo incluidas dentro de estos Estados Financieros Consolidados:

Nombre de la subsidiaria	País de constitución	% de participación	
		2018	2017
Avianca Ecuador S.A.	Ecuador	99,62%	99,62%
Aerovías del Continente Americano S.A. (Avianca)	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.	Panamá	100%	100%
LifeMiles Ltd.	Bermuda	70%	70%
Avianca Costa Rica S.A.	Costa Rica	92,40%	92,40%
Taca International Airlines, S.A.	El Salvador	96,83%	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%
Avianca Perú S.A.	Perú	100%	100%
Vu-Marsat S.A.	Costa Rica	100%	100%

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

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

el Caribe. El Grupo 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, Avianca Brasil, Iberia, Lufthansa, Eva Airways, Air China, Etihad Airways, Silver Airways y Turkish Airlines. Avianca como subsidiaria de la compañía es miembro 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 con sede en Colombia y Aerotransporte de Carga Unión S.A. de C.V. El Grupo 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 el Grupo realiza operaciones en tierra para aerolíneas de terceros. Adicionalmente, una importante parte del negocio de carga es llevado por las compañías operadoras de transporte aéreo de pasajeros.

El Grupo posee y opera un programa de lealtad llamado LifeMiles (el "Programa"), que también es el Programa de viajero frecuente para las aerolíneas subsidiarias de AVH. LifeMiles vende millas de fidelización ("Millas") a sus socios comerciales y miembros del Programa, incluso a Avianca y otras aerolíneas asociadas de la red de Star Alliance, y cobra pagos de incentivos, tarifas de socios y miembros del Programa para ciertas transacciones. Estos socios, a su vez, utilizan millas para recompensar a sus clientes, aumentando la lealtad hacia sus marcas. Por ejemplo, las aerolíneas asociadas recompensan a los pasajeros con millas cada vez que vuelan, los socios financieros recompensan a los titulares de tarjetas con millas cuando gastan con sus tarjetas de crédito, y los socios minoristas recompensan a los clientes con millas cuando compran mercancías u otros bienes y servicios. Las millas ganadas se pueden canjear por vuelos con Avianca, miembros de la aerolínea de Star Alliance y otros socios aéreos, así como por productos y servicios de otros socios comerciales, como noches de hotel, alquiler de automóviles y mercadería minorista, entre otras recompensas.

Venta de subsidiarias

El 28 de diciembre de 2018, Avianca Holding firmó un acuerdo para la venta y transferencia de su participación y control en Getcom Int'l Investments SL, una compañía constituida en España, a Seger Investments, Corp, una compañía domiciliada en Panamá, que ya poseía una participación del 50% en Getcom Int'l Investments SL. De conformidad con los términos de dicho acuerdo, la Compañía y el Comprador también efectuaron la venta en esta fecha.

Como resultado de la transacción, la Compañía perdió el control y dejó de consolidar los estados financieros de Getcom Int'l Investments S.L. el 31 de diciembre de 2018

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 movimientos en los estados financieros debido a la venta y la correspondiente pérdida de control de Getcom Int'l Investments S.L

Importe en efectivo en Getcom Int'l Investments S.L.	\$ 1.764
Importe de activos de Getcom Int'l Investments S.L., sin efectivo	20.561
Importe de pasivos en Getcom Int'l Investments S.L.	<u>(6.983)</u>
Total activos netos de la subsidiaria	\$ 15.342
Participación no controladora	<u>(7.674)</u>
Participación de AVH	<u>7.674</u>
Consideración Recibida:	
Parte de la contraprestación consistente en efectivo	18.000
Parte de la contraprestación consistente en cuentas por cobrar	<u>250</u>
Valor razonable de la contraprestación recibida	<u>\$ 18.250</u>
Ganancia en venta de subsidiaria	<u>\$ 10.579</u>

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, Avianca Holdings S.A. contaba con una flota total, consistente en:

Aeronave	2018			2017		
	Propios/ Arrendamiento financiero	Arrendamiento Operativo	Total	Propios/ Arrendamiento financiero	Arrendamiento Operativo	Total
Airbus A-318	10	—	10	10	—	10
Airbus A-319	23	4	27	23	5	28
Airbus A-320	35	26	61	37	25	62
Airbus A-320NEO	3	4	7	—	2	2
Airbus A-321	7	6	13	5	8	11
Airbus A-321NEO	—	2	2	—	—	2
Airbus A-330	3	7	10	1	9	10
Airbus A-330F	6	—	6	6	—	6
Airbus A-300F-B4F	5	—	5	5	—	5
Boeing 787-8	8	5	13	7	5	12
ATR-42	2	—	2	2	—	2
ATR-72	15	—	15	15	—	15
Boeing 767F	2	—	2	2	—	2
Boeing 767	—	—	—	—	1	1
Cessna Grand Caravan	13	—	13	13	—	13
Embraer E-190	10	—	10	10	—	10

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

142	54	196	136	55	191
-----	----	-----	-----	----	-----

(2) Bases de preparación de los Estados Financieros Consolidados

Normas Contables Profesionales Aplicadas

(a) Declaración de cumplimiento

Los Estados Financieros Consolidados del Grupo 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 del Grupo fueron autorizados para emisión por la Administración a la Junta Directiva el 21 de febrero de 2019.

(b) Bases de preparación

Los estados financieros consolidados han sido preparados sobre la base del costo histórico, a excepción de ciertos terrenos y edificios (clasificados como propiedad), instrumentos financieros derivados, y los activos del plan de beneficios definidos que se han medido a valor razonable. Los valores en libros de los activos y pasivos reconocidos que se designan como partidas cubiertas en coberturas de valor razonable que de otro modo se contabilizarían al costo amortizado se ajustan para reconocer los cambios en los valores razonables atribuibles a los riesgos que se están cubriendo en relaciones de cobertura efectivas.

(c) Moneda funcional y de presentación

Los estados financieros consolidados del Grupo se presentan en dólares estadounidenses, que también es la moneda funcional de la matriz. Para cada entidad, el Grupo determina la moneda funcional y las partidas incluidas en los estados financieros de cada entidad se miden utilizando esa moneda funcional. El Grupo utiliza el método directo de consolidación y, al disponer de una operación en el extranjero, la ganancia o pérdida que se reclasifica a utilidad o pérdida refleja la cantidad que surge de usar este método.

(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:

- El Grupo ha firmado contratos de arrendamiento operativo en relación con 54 aeronaves. Con base en los términos y condiciones de esos acuerdos, el Grupo ha determinado que los principales

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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.

- El Grupo 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 100 aeronaves de las familias A319, A320, A321, A330, A330F, ATR72 y B787. El Grupo 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 el Grupo 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:

- El Grupo evalúa periódicamente la ingresos diferidos por transporte no devengado y cualquier ajuste significativo se registra en el estado consolidado de resultados integrales. Estos ajustes se deben principalmente a las diferencias entre los eventos y circunstancias reales, como las tasas de ventas históricas y los patrones de viaje de los clientes que pueden resultar en reembolsos, cambios o vencimiento de boletos que difieren sustancialmente de las estimaciones. El Grupo evalúa sus estimaciones y ajusta los ingresos diferidos para el transporte no devengado e ingresos para el transporte de pasajeros cuando sea necesario.
- El Grupo 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. El Grupo 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 y tasas impositivas promulgadas en las jurisdicciones donde operan las entidades del Grupo.

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

- El Grupo 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. Las técnicas de valoración empleadas por los especialistas se apoyan en estimaciones sobre las condiciones de mercado al momento de preparar el informe.
- El Grupo estima las vidas útiles y los valores residuales de la propiedad y equipo, incluyendo los activos de flota basándose en los planes de red y el valor recuperable. Las vidas útiles y los valores residuales se vuelven a valorar anualmente teniendo en cuenta los últimos planes de flota e información del plan de negocio. En la nota 13 se ofrece más información sobre el valor neto contable de la propiedad y equipo y sus respectivos cargos por amortización.
- El Grupo evalúa el valor en libros de los activos de larga duración sujetos a depreciación y/o amortización cada vez que los eventos o cambios en las circunstancias indiquen que puede existir un deterioro. Para los fines de esta prueba, la Compañía generalmente ha identificado el tipo de flota de aeronaves como el nivel más bajo de flujos de efectivo identificables. Un cargo por deterioro se reconoce cuando el valor en libros del activo excede sus flujos de efectivo futuros netos no descontados y su valor razonable. El monto del cargo es la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor razonable.

El crédito mercantil y los activos intangibles de vida indefinida no se amortizan, pero se revisan por deterioro anualmente o con mayor frecuencia si los eventos o circunstancias indican que el activo puede estar deteriorado. El crédito mercantil y los activos de vida indefinida se revisan por deterioro anualmente, o en forma interina cada vez que ocurre un evento desencadenante.

- 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 realizadas por expertos independientes. 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 las tasas de mercado local.

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 el

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Grupo implementó una nueva metodología para estimar el reconocimiento anticipado por caducidad, apoyado por un tercero especialista en valuación para ayudar a la gerencia en este proceso. De acuerdo con NIC 8 el cambio en la estimación fue tratado prospectivamente desde la fecha del cambio.

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 Grupo reconoce una provisión en el balance cuando tiene una obligación legal o implícita existente con un tercero como resultado de un evento pasado, y es probable que se requiera una salida de beneficios económicos para liquidar la obligación. En relación con las provisiones para litigios, la principal fuente de incertidumbre es el momento de desenlace del proceso.
- 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, el Grupo 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, el Grupo tiene derecho a recibir una indemnización del arrendador. El Grupo 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 con terceros 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. Al momento de la devolución de las aeronaves, cualquier diferencia entre la provisión registrada y los costos reales se reconocen en el resultado del periodo.

(e) Reclasificaciones

Se han realizado reclasificaciones a los Estados Financieros Consolidados del año anterior para ajustarse a la presentación del período actual, incluyendo:

- El “pasivo por tráfico aéreo” por valor de \$644.011 en el Estado Consolidado de Posición Financiera que ahora se separa en “ingresos diferidos por transporte no devengado” al 31 de diciembre de 2017 por valor de \$454.018 e “ingresos diferidos por programa viajero frecuente”

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

por valor de \$189.993, para reflejar mejor las obligaciones de desempeño corrientes y no corrientes asociadas con el transporte aéreo y las actividades de lealtad.

- Los activos corrientes de impuestos por \$114.361 y no corrientes de impuestos por \$ 136.301 y los pasivos corrientes de impuestos por \$ 263,719 que se presentaron como parte de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar en diciembre de 2017, se revelaron por separado con el propósito de revelar los saldos de los derechos y obligaciones que el Grupo tiene por este concepto.

(3) Principales políticas contables

Las políticas contables 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 del Grupo.

Este es el primer conjunto de estados financieros anuales del Grupo en el que se han aplicado la NIIF 15 Ingresos por contratos con clientes y la NIIF 9 Instrumentos financieros. Los cambios a las políticas contables importantes se describen en la Nota 4.

(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, de conformidad con lo dispuesto en la NIIF 10. El control se establece después de evaluar la capacidad del Grupo 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 el Grupo.

Los Estados Financieros Consolidados también incluyen 55 entidades con propósito especial que se relacionan principalmente con las actividades de arrendamiento de aeronaves del Grupo. 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 58 entidades que representan principalmente vehículos de inversión, empleadoras de personal y prestadoras de servicios dentro del Grupo. Estas entidades están consolidadas en los Estados Financieros Consolidados de conformidad con lo dispuesto en la NIIF 10.

Cuando ocurre la venta de una subsidiaria y no se retiene algún porcentaje de participación sobre ella, el Grupo da de baja los activos y pasivos de la subsidiaria, las participaciones no controladoras y los otros componentes de patrimonio relacionados con la subsidiaria en la fecha en que ocurra el suceso. Cualquier ganancia o pérdida que resulte de la pérdida de control se reconoce en el Estado Consolidado de Resultados Integrales.

Si el Grupo retiene un porcentaje de participación en la subsidiaria vendida, y no representa control, este es reconocido a su valor razonable en la fecha en que se pierde el control, los montos previamente

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

reconocidos en otros resultados integrales se contabilizan como si el Grupo hubiera dispuesto directamente de los activos y pasivos relacionados, lo que puede originar que estos montos sean reclasificados al resultado del ejercicio. El porcentaje retenido valorado a su valor justo posteriormente se contabiliza por el método de participación.

(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 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 del Grupo.

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 por diferencial cambiario. 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 trimestrales 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 el Grupo 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.

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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 neto del 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 del Grupo 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

El grupo aplico por primera vez NIIF 15 el 1 de enero de 2018. El efecto de la aplicación inicial se encuentra descrito en la nota 4.

(i) Pasajeros y transporte de carga

El Grupo reconoce ingresos por pasajeros, ingresos por concepto de carga y otros ingresos operativos en sus Estados Consolidados de Resultados Integrales. Los ingresos de pasajeros, que incluye el transporte, cargos por equipaje, tarifas por cambio de pasaje, y otros ingresos auxiliares asociados, se reconocen cuando se proporciona el transporte. Los ingresos de Cargo se reconocen cuando se entregan los envíos. Se reconocen otros ingresos operativos a medida que se cumplen las obligaciones de desempeño relacionadas.

Los tiquetes y otros ingresos relacionados con el transporte que aún no se ha proporcionado se diferencian inicialmente y se registran como pasivo por “ingresos diferidos por transporte no devengado” en el Estado Consolidado de Posición Financiera, difiriendo el reconocimiento de ingresos hasta que ocurra el viaje. Para viajes que tienen más de un segmento de vuelo, el Grupo considera cada segmento como una obligación de desempeño separada y reconoce los ingresos de cada segmento a medida que se produce el viaje. Los tiquetes vendidos por otras aerolíneas donde el Grupo proporciona el transporte se reconocen como ingresos de pasajeros al valor estimado que se facturará a la otra aerolínea cuando se proporcione el viaje.

Los tiquetes reembolsables generalmente caducan después de un año a partir de la fecha de emisión. Los boletos no reembolsables generalmente vencen en la fecha del viaje previsto, a menos que la fecha se extienda por notificación del cliente en o antes de la fecha de viaje prevista. Las tarifas por tiquetes no utilizados que se espera que expiren se reconocen como ingresos, con base en datos históricos y la experiencia, apoyado por un tercero especialista en valoración para ayudar a la gerencia en este proceso. El Grupo 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. El Grupo evalúa sus estimaciones y ajusta los ingresos diferidos por transporte no devengado y los ingresos por transporte de pasajeros cuando es necesario.

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Los diversos impuestos y tarifas calculados sobre la venta de tiquetes a los clientes se recaudan como agente y se remiten a las autoridades fiscales. El Grupo registra un pasivo cuando los impuestos se recaudan y lo da de baja en las cuentas cuando se le paga a la entidad gubernamental.

(ii) Viajero frecuente

El Grupo tiene un programa de viajero frecuente "LifeMiles", que es administrado por LifeMiles Ltd, una subsidiaria del Grupo, en el cual las aerolíneas compran lotes de millas para otorgarlas a los clientes miembros del programa. La 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 del Grupo 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.

El pasivo por las millas que se acumulan se reconoce dentro de "Ingresos diferidos por programa viajero frecuente" (Véase Nota 21) hasta que las millas sean redimidas.

El Grupo reconoce el ingreso por redención de millas en el momento de canje de las millas. Se calculan con base en la cantidad de millas canjeadas en un periodo determinado multiplicado por el rendimiento promedio ponderado acumulativo (CWAY por sus siglas en inglés), lo cual lleva a la disminución del "Ingreso diferido por programa viajero frecuente".

Las estimaciones de Breakage se revisan cada semestre. Si se presenta un cambio en la estimación, los ajustes se contabilizarán de forma prospectiva a través de los ingresos, con un ajuste de "actualización" a los saldos de ingresos diferidos correspondientes.

(g) *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 vigentes, o nominalmente vigentes, a la fecha del informe en los países donde opera y genera renta gravable el Grupo.

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.

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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 o contribuyentes fiscales, pero el Grupo pretende liquidar los activos y pasivos fiscales corrientes por su importe neto, o bien, realizar simultáneamente sus activos y pasivos fiscales.

(h) 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 el Grupo se registran al costo como activos en construcción. Cuando los activos en construcción estén listos para su uso, el costo acumulado se traspassa 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 determinan comparando los ingresos por el retiro con su valor en libros.

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(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.

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
Partes rotables	Vida útil de la flota asociada
Mejoras a la propiedad arrendada	El menor entre el plazo restante del arrendamiento y la vida útil estimada de la mejora realizada
Propiedades administrativas	20 – 50
Vehículos	2 – 10
Maquinaria y equipo	2 – 15

Los valores residuales, los métodos de depreciación y las vidas útiles de los activos son revisados anualmente y se ajustan de ser necesario.

El importe en libros del equipo aéreo, de las propiedades y de otros equipos se revisa por deterioro anualmente o 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.

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Al adquirir ciertos motores y aeronaves, el Grupo 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 Consolidado de Resultados Integrales, excepto que esté 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.

(i) *Activos no corrientes disponibles para la venta y operaciones descontinuadas*

Los activos no corrientes y los grupos de activos para su disposición que están clasificados como mantenidos para la venta se miden al menor de su importe en libros o su valor razonable menos los costos de venta. Los activos no corrientes y los grupos de activos para su disposición se clasifican como mantenidos para la venta si su importe en libros se recuperará principalmente a través de una transacción de venta, en lugar de por su uso continuado. Esta condición se considera cumplida solamente cuando la venta es altamente probable y el activo o el grupo de activos para su disposición se encuentran disponibles, en sus condiciones actuales, para su venta inmediata. La Administración debe estar comprometida con la venta, y se debe esperar que la venta cumpla con los requisitos necesarios para su reconocimiento como tal, dentro del año siguiente a la fecha de la clasificación.

Las propiedades y equipo y los activos intangibles, una vez que son clasificados como mantenidos para la venta, no se someten a depreciación ni amortización.

(j) *Activos arrendados*

Los arrendamientos en los que el Grupo 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.

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Los arrendamientos financieros se deprecian a lo largo de la vida útil del activo. Sin embargo, si no se tiene certeza razonable de que el Grupo 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.

(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

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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 crédito mercantil 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 crédito mercantil se mide al costo menos cualquier pérdida acumulada por deterioro del valor. A los efectos de las pruebas de deterioro, el crédito mercantil adquirido en una combinación de negocios se asigna, desde la fecha de adquisición, a cada compañía adquirida, que consideramos una unidad generadora de efectivo. Los activos intangibles del Grupo son los siguientes.

(i) Software y páginas web

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, el Grupo 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 son analizadas por indicios de deterioro al menos una vez al final de cada periodo de reporte. La valoración de la vida útil indefinida es

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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.

El Grupo espera brindar un servicio indefinido en las rutas que tiene determinadas con vida útil indefinida y espera que la infraestructura de soporte se mantenga en esos aeropuertos durante todo el tiempo que existan las rutas. El análisis de la demanda y los flujos de efectivo respalda esos supuestos debido a que los hechos y las circunstancias respaldan la capacidad de la entidad para continuar brindando el servicio aéreo indefinidamente.

(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.

(iv) Otros derechos intangibles

Contiene proyectos relacionados con desarrollos tecnológicos para generar eficiencias en la operación. Los costos de investigación se cargan a resultados cuando se incurren. Los gastos de desarrollo en un proyecto individual se reconocen como un activo intangible cuando el Grupo puede demostrar:

- La viabilidad técnica de completar el activo intangible para que el activo esté disponible para su uso o venta.
- Su intención de completar y su capacidad e intención de usar el activo.
- Cómo el activo generará beneficios económicos futuros.
- La disponibilidad de recursos para completar el activo.
- La capacidad de medir confiablemente el gasto durante el desarrollo.

Tras el reconocimiento inicial de los gastos de desarrollo como un activo, el activo se registra al costo menos cualquier amortización acumulada y pérdidas por deterioro del valor acumuladas. La amortización del activo comienza cuando el desarrollo está completo y el activo está disponible para su uso. Se amortiza durante el período de beneficio futuro esperado. La amortización se registra en gastos operacionales. Durante el período de desarrollo, el activo se prueba para detectar deterioro anualmente.

(m) *Instrumentos financieros – reconocimiento inicial, clasificación y valoración posterior*

(i) Activos financieros

Los activos financieros se clasifican en el reconocimiento inicial así:

- Medidos al costo amortizado,
- Al valor razonable con cambios en otro resultado integral (ORI) y
- Al valor razonable con cambios en resultados.

La clasificación de los activos financieros en el reconocimiento inicial depende de las características del flujo de efectivo contractual del activo financiero y del modelo de negocio del Grupo para su

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

administración. Con excepción de las cuentas por cobrar comerciales que no contienen un componente de financiamiento significativo, el Grupo mide inicialmente un activo financiero a su valor razonable más, (en el caso de un activo financiero que no obtenga ganancia o pérdida), costos de transacción. Las cuentas comerciales por cobrar que no contienen un componente de financiamiento significativo se miden al precio de transacción determinado según la IFRS 15.

Para que un activo financiero se clasifique y se mida al costo amortizado o al valor razonable a través de ORI, debe dar lugar a flujos de efectivo que son "únicamente pagos de capital e intereses (SPPI)" sobre el monto del principal pendiente. Esta evaluación se conoce como la prueba SPPI y se realiza a nivel de instrumento.

El modelo de negocio del Grupo para la gestión de activos financieros se refiere a cómo gestiona sus activos financieros para generar flujos de efectivo. El modelo de negocio determina si los flujos de efectivo resultarán de la recolección de flujos de efectivo contractuales, la venta de los activos financieros o ambos. Las compras o ventas de activos financieros que requieren la entrega de activos dentro de un marco de tiempo establecido por regulación o convención en el mercado (operaciones regulares), se reconocen en la fecha de negociación, es decir, la fecha en que el Grupo se compromete a comprar o vender el activo.

Medición posterior

Para fines de medición posterior, los activos financieros se clasifican en cuatro categorías:

- Activos financieros a costo amortizado (instrumentos de deuda)
- Activos financieros a valor razonable a través de ORI con efecto en las ganancias y pérdidas acumuladas (instrumentos de deuda)
- Activos financieros designados a valor razonable a través de ORI sin efecto en las ganancias y pérdidas acumuladas al dar de baja en cuentas (instrumentos de patrimonio)
- Activos financieros a valor razonable a través de ganancias o pérdidas

Activos financieros a costo amortizado (instrumentos de deuda)

El Grupo mide los activos financieros a costo amortizado si se cumplen las siguientes condiciones:

- El activo financiero se mantiene dentro de un modelo de negocio con el objetivo de mantener activos financieros a fin de cobrar los flujos de efectivo contractuales.
- Los términos contractuales del activo financiero dan lugar en fechas específicas a los flujos de efectivo que son únicamente pagos del principal e intereses sobre el importe principal pendiente de pago.

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Los activos financieros a costo amortizado se miden posteriormente utilizando el método de interés efectivo (MIE) y están sujetos a deterioro. Las ganancias y pérdidas se reconocen en resultados cuando el activo se da de baja en cuentas, se modifica o se deteriora.

Los activos financieros del Grupo al costo amortizado incluyen cuentas por cobrar comerciales, cuentas por cobrar con partes relacionadas, cuentas por cobrar a empleados y otros activos financieros no corrientes.

Activos financieros a valor razonable a través de ORI (instrumentos de deuda)

El Grupo mide los instrumentos de deuda a valor razonable a través de ORI si se cumplen las siguientes condiciones:

- El activo financiero se mantiene dentro de un modelo comercial con el objetivo de mantener ambos para recolectar flujos de efectivo contractuales y vender.
- Los términos contractuales del activo financiero dan lugar en fechas específicas a los flujos de efectivo que son únicamente pagos del principal e intereses sobre el importe principal pendiente de pago.

Para instrumentos de deuda a valor razonable a través de ORI, los ingresos por intereses, revaluación cambiaria y pérdidas por deterioro o reversiones se reconocen en el Estado de Resultados y se calculan de la misma manera que para los activos financieros medidos al costo amortizado. Los cambios restantes en el valor razonable se reconocen en ORI. Tras la baja en cuentas, el cambio en el valor razonable acumulado reconocido en ORI se reconoce en resultados.

Activos financieros designados a valor razonable a través de ORI (instrumentos de patrimonio)

Tras el reconocimiento inicial, el Grupo puede elegir clasificar irrevocablemente sus inversiones de capital como instrumentos de patrimonio designados a valor razonable a través de ORI cuando cumplen con la definición de patrimonio según NIC 32 Instrumentos Financieros. La clasificación se determina instrumento por instrumento.

Las ganancias y pérdidas en estos activos financieros nunca se reconocen como ganancias o pérdidas. Los dividendos se reconocen como otros ingresos en el estado de resultados cuando se ha establecido el derecho de pago, excepto cuando el Grupo se beneficia de tales ingresos como una recuperación de una parte del costo del activo financiero, en cuyo caso, tales ganancias son grabados en ORI. Los instrumentos de patrimonio designados a valor razonable a través de ORI no están sujetos a evaluación de deterioro.

Activos financieros a valor razonable a través de ganancias o pérdidas

Los activos financieros a valor razonable con cambios en resultados incluyen activos financieros mantenidos para negociar, activos financieros designados en el reconocimiento inicial al valor razonable con cambios en resultados, o activos financieros obligatoriamente requeridos para ser medidos a valor razonable. Los activos financieros se clasifican como mantenidos para negociar si se adquieren con el propósito de vender o recomprar en el corto plazo. Los derivados, incluidos los derivados implícitos separados, también se clasifican como mantenidos para negociar a menos que se designen como instrumentos de cobertura efectivos. Los activos financieros con flujos de efectivo que no son únicamente pagos de capital e intereses se clasifican y miden al valor razonable con cambios en resultados, independientemente del modelo de negocio. Sin perjuicio de los criterios para que los instrumentos de deuda se clasifiquen a costo amortizado o a valor razonable a través de ORI, como se describió anteriormente, los instrumentos de deuda se pueden designar a valor razonable a través de utilidad o pérdida en el reconocimiento inicial si al hacerlo elimina, o reduce significativamente, un desajuste contable.

Los activos financieros a valor razonable con cambios en resultados se contabilizan en el estado de situación financiera, al valor razonable con cambios netos, reconocidos en el estado de resultados integrales.

Esta categoría incluye instrumentos derivados e inversiones de capital cotizadas que el Grupo no había elegido irrevocablemente para clasificar a valor razonable a través de ORI. Los dividendos en inversiones de capital cotizadas también se reconocen como otros ingresos en el estado de resultados integrales cuando se ha establecido el derecho de pago.

(ii) Deterioro del valor de los activos financieros

El Grupo reconoce una reserva para pérdidas crediticias esperadas (PCE) para todos los instrumentos de deuda que no se mantienen al valor razonable con cambios en resultados. Las PCE se basan en la diferencia entre los flujos de efectivo contractuales debidos de conformidad con el contrato y todos los flujos de efectivo que el Grupo espera recibir.

Para cuentas por cobrar comerciales y activos contractuales, el Grupo aplica un enfoque simplificado al calcular PCE. Por lo tanto, el Grupo no realiza un seguimiento de los cambios en el riesgo de crédito, sino que reconoce un ajuste de pérdida basado en PCE de por vida en cada fecha de informe. El Grupo ha establecido una matriz de provisiones que se basa en su experiencia histórica de pérdidas crediticias, ajustada por factores prospectivos específicos para los deudores y el entorno económico.

Baja en cuentas de instrumentos financieros

Un activo financiero (o, cuando corresponda, una parte de un activo financiero o parte de un grupo de activos financieros similares) se da de baja principalmente cuando:

Los derechos para recibir flujos de efectivo del activo han expirado.

El Grupo ha transferido sus derechos para recibir flujos de efectivo del activo o ha asumido la obligación de pagar los flujos de efectivo recibidos en su totalidad sin demora significativa a un tercero en virtud de un acuerdo de "transferencia", y (a) el Grupo ha transferido sustancialmente todos los riesgos y beneficios del activo, o (b) el Grupo no ha transferido ni retenido sustancialmente todos los riesgos y beneficios del activo, pero ha transferido el control del activo.

Cuando el Grupo ha transferido sus derechos para recibir flujos de efectivo de un activo o ha celebrado un acuerdo de transferencia, evalúa si, y en qué medida, ha retenido los riesgos y los beneficios de la propiedad. Cuando no ha transferido ni retenido sustancialmente todos los riesgos y beneficios del activo, ni transferido el control del activo, el Grupo continúa reconociendo el activo transferido en la medida de su participación continuada. En ese caso, el Grupo también reconoce un pasivo asociado. El activo transferido y el pasivo asociado se miden sobre una base que refleja los derechos y obligaciones que el Grupo ha retenido.

La participación continua que toma la forma de una garantía sobre el activo transferido se mide al menor entre el importe en libros original del activo y la cantidad máxima de contraprestación que el Grupo podría tener que reembolsar.

(iii) Pasivos financieros

Los pasivos financieros se clasifican, en el reconocimiento inicial, como pasivos financieros a valor razonable con cambios en resultados, préstamos y deuda, cuentas por pagar, o como derivados designados como instrumentos de cobertura en una cobertura efectiva, según corresponda.

Todos los pasivos financieros se reconocen inicialmente a su valor razonable y, en el caso de los préstamos y deuda y las cuentas por pagar, netos de los costos de transacción directamente atribuibles.

Los pasivos financieros del Grupo incluyen cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar, préstamos y deuda, incluidos sobregiros bancarios e instrumentos financieros derivados.

Medición posterior

La medición de los pasivos financieros depende de su clasificación, como se describe a continuación:

Pasivos financieros a valor razonable a través de ganancias o pérdidas

Los pasivos financieros a valor razonable con cambios en resultados incluyen los pasivos financieros mantenidos para negociación y los pasivos financieros designados en el reconocimiento inicial como a valor razonable con cambios en resultados.

Los pasivos financieros se clasifican como mantenidos para negociar si se incurren con el propósito de recomprar en el corto plazo. Esta categoría también incluye los instrumentos financieros derivados celebrados por el Grupo que no están designados como instrumentos de cobertura en las relaciones de cobertura definidas por la NIIF 9. Los derivados implícitos separados también se clasifican como mantenidos para negociar a menos que sean designados como instrumentos de cobertura efectivos.

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Las ganancias o pérdidas en los pasivos mantenidos para negociar se reconocen en el Estado Intermedio Consolidado de Resultados.

Los pasivos financieros designados en el reconocimiento inicial al valor razonable con cambios en resultados se designan en la fecha inicial de reconocimiento, y solo si se cumplen los criterios de la NIIF 9. El Grupo no ha designado ningún pasivo financiero a valor razonable con cambios en resultados.

Préstamos llevados a costo amortizado

Esta es la categoría más relevante para el Grupo. Después del reconocimiento inicial, los préstamos que devengan intereses se miden posteriormente al costo amortizado utilizando el método de interés efectivos (MIE). Las ganancias y pérdidas se reconocen en resultados cuando los pasivos se dan de baja en cuentas, así como a través del proceso de amortización del MIE.

El costo amortizado se calcula tomando en cuenta cualquier descuento o prima en la adquisición y las tarifas o los costos que son parte integral del MIE. La amortización del MIE se incluye como costos financieros en el estado de resultados.

Esta categoría generalmente se aplica a préstamos y deuda que devengan intereses.

Baja en cuentas de instrumentos financieros

Un pasivo financiero se da de baja en cuentas cuando la obligación bajo el pasivo se cancela o expira. Cuando un pasivo financiero existente es reemplazado por otro del mismo prestamista en términos sustancialmente diferentes, o los términos de un pasivo existente se modifican sustancialmente, tal intercambio o modificación se trata como la baja del pasivo original y el reconocimiento de un nuevo pasivo. La diferencia en los importes en libros respectivos se reconoce en el estado de resultados.

(iv) 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.

(v) 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 30 incluye un análisis de los valores razonables de los instrumentos financieros y más detalles sobre cómo se valorizan.

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(n) Derivados financieros y contabilidad de cobertura

El Grupo utiliza instrumentos financieros derivados, como compraventa 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 del Grupo, se mantienen al costo.

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, el Grupo 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 integrales 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

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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.

El Grupo 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 28.

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 el Grupo 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 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.

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.

(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

Revisamos el equipo de vuelo y otros activos de larga duración utilizados en las operaciones en busca de pérdidas por deterioro cuando los eventos y circunstancias indican que los activos pueden estar deteriorados. Los factores que podrían ser indicadores de deterioro incluyen, pero no se limitan a, (1) la decisión de retirar permanentemente el equipo de vuelo u otros activos de larga duración de las operaciones, (2) cambios significativos en la vida útil estimada, (3) cambios significativos en flujos de efectivo proyectados, (4) disminuciones permanentes y significativas en los valores razonables de la flota y (5) cambios en el entorno regulatorio. Para los activos de larga duración mantenidos para la venta,

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

descontinuamos la depreciación y registramos las pérdidas por deterioro cuando el valor en libros de estos activos es mayor que el valor razonable menos el costo de venta.

Para los fines de esta prueba, el Grupo generalmente ha identificado el tipo de flota de aeronaves como el nivel más bajo de flujos de efectivo identificables. Se reconoce un cargo por deterioro cuando el valor en libros del activo es menor al comparar el mayor valor entre los flujos de efectivo futuros netos no descontados o su valor de mercado. El monto del cargo es la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor de mercado.

El crédito mercantil y los activos intangibles de vida indefinida no se amortizan, pero se revisan por deterioro anualmente o con mayor frecuencia si los eventos o circunstancias indican que el activo puede estar deteriorado. La plusvalía y los activos de vida indefinida se revisan anualmente por deterioro o en forma provisional cuando ocurre un evento desencadenante.

(q) Efectivo y equivalentes de efectivo

El efectivo y los equivalentes de efectivo en el Estado Consolidado 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.

(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 el Grupo 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 al Grupo 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

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

arrendamiento de aeronaves. Los pagos relacionados con el mantenimiento que el Grupo 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

El Grupo 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.

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 al Grupo al finalizar los contratos.

(t) Provisiones

Se reconoce una provisión si, como resultado de un evento pasado, el Grupo 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".

El Grupo 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, el Grupo tiene la obligación contractual de devolver las aeronaves según condiciones predefinidas. El Grupo 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". Estos costos se revisan anualmente y se ajustan según corresponda.

(u) Beneficios de empleados

El Grupo tiene planes definidos de pensiones, los cuales requieren aportes a fondos administrados por separado. El Grupo también ha acordado proporcionar ciertos beneficios adicionales posteriores al empleo

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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 en CAXDAC. Los activos del plan no están disponibles para los acreedores del Grupo, ni pueden pagarse directamente al Grupo. 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.

Bajo la NIC 19 (emitida en junio del 2011 y enmendada en noviembre del 2013), el Grupo 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. El Grupo 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, el Grupo 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*

La Compañía actualizó su plan de pagos basados en acciones, por el cual los participantes elegibles reciben pagos con acciones virtuales de Avianca Holdings S.A. que cotizan en NYC, siempre y cuando se cumplen ciertas condiciones e indicadores de corto plazo. La Compañía contabiliza el Plan basado en acciones como un pago basado en acciones liquidado en efectivo de acuerdo con las disposiciones de la NIIF 2

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

“Pagos basados en acciones”, por lo que la Compañía acumula un pasivo al final de cada período de reporte basado en el valor razonable estimado de los pagos.

(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 las aeronaves corresponde a montos contractuales pagados por anticipado que se aplicarán a pagos futuros del arrendamiento en un plazo menor a un año.

(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 adoptadas por el Grupo

4.1 Modificaciones a las NIIF que están vigentes de manera obligatoria para el presente año

El Grupo ha aplicado por primera vez algunos estándares y modificaciones a los estándares, que fueron efectivos para los períodos que comienzan el 1 de enero del 2018. El Grupo no ha aplicado anticipadamente ninguna norma, interpretación o modificación que haya sido emitida pero que no sea efectiva todavía.

El Grupo aplicó por primera vez la NIIF 15 Ingresos de Contratos con Clientes e NIIF 9 Instrumentos Financieros, utilizando el método retroactivo modificado que no requiere la re-expresión, esta aplicación generó una disminución en el patrimonio neto de \$ 199.549 distribuidos de la siguiente manera: \$ 199.765 para la aplicación de las NIIF 15 y (\$ 216) por la NIIF 9.

NIIF 15 Ingresos de contratos con clientes

En mayo de 2014, el IASB emitió la NIIF 15, que establece un modelo de cinco pasos para determinar el tiempo y el monto por el cual se deben reconocer los ingresos. El nuevo estándar reemplaza las pautas

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

existentes de reconocimiento de ingresos, incluida la NIC 18 Ingresos ordinarios, NIC 11 Contratos de construcción y CINIIF 13 Programas de fidelización con clientes.

La norma entró en vigencia para los períodos anuales que comiencen el 1 de enero de 2018 y se permite su adopción anticipada. Para su adopción, la norma permite elegir entre el método retrospectivo total y el método de efecto acumulado. El Grupo adoptó la NIIF 15 en sus Estados Financieros Consolidados el 1 de enero de 2018, utilizando el enfoque retrospectivo modificado que no requiere la re-expresión de los Estados Financieros anteriores.

El Grupo completó su evaluación cualitativa y cuantitativa de los impactos de la adopción de la NIIF 15 en sus Estados Financieros Consolidados. La evaluación incluyó, entre otras, las siguientes actividades:

- Análisis de los contratos celebrados con clientes y sus principales características;
- Identificación de las obligaciones de desempeño incluidas en dichos contratos;
- Determinación del precio de la transacción y los efectos causados por las consideraciones variables;
- Análisis de los pagos realizados a los clientes, incluida su adecuada clasificación y presentación en el estado de resultados (neto de ingresos);
- Asignación del monto de la transacción a cada obligación de desempeño;
- Análisis del momento en que los ingresos deben ser reconocidos por el Grupo, ya sea en un momento determinado o en el transcurso del tiempo, según corresponda;
- Análisis de los impactos que la adopción de la NIIF 15 originó en las políticas, procesos y controles internos contables del Grupo.

Las políticas contables a nivel consolidado, así como a nivel de las subsidiarias en relación con el reconocimiento de ingresos, ya han estado sujetas a la aprobación del Comité de Auditoría del Grupo y establecen las nuevas bases para contabilizar los ingresos por contratos con clientes según la NIIF 15. Asimismo, el Grupo analizó los aspectos relacionados con el control interno derivados de la adopción de la NIIF 15, con el objetivo de garantizar que el entorno de control interno del Grupo sea apropiado para los fines del proceso de información financiera.

El Grupo reconoce los ingresos de las siguientes fuentes principales:

- (i) Pasajeros
- (ii) Carga y otros

La administración utilizó el método de transición alternativo para adoptar la NIIF 15.

La mayoría de los ingresos se generan a partir de la venta de boletos, que continuará siendo reconocida a medida que se proporcione el servicio de vuelos. Dicha evaluación incluyó una estimación del impacto

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

que tendrá el nuevo estándar de ingresos en la contabilidad de ingresos de pasajeros y carga y otros, ambos con todas las categorías de sub-ingresos que se suman a estos dos artículos en total.

Tras la adopción de la NIIF15, los ingresos por servicios auxiliares asociados con cambios en la fecha de vuelo, el destino o el nombre de pasajero se reconocen en el momento de fecha de uso y se clasificó en "Pasajeros". Anteriormente se reconocían cuando se solicitaba el cambio y se clasificaba en "Carga y otros".

Según la NIIF 15, los ingresos auxiliares no se consideran una obligación de desempeño separada, sino que se combinan con la obligación de desempeño existente y se contabilizan como si fueran parte de la transacción original de venta de tiquetes. Por lo tanto, el precio original del tiquete y el monto pagado por los dependientes se combinan y se consideran una sola obligación de desempeño, que se difiere y se reconoce como ingresos de "pasajeros" cuando se satisface la contraprestación correspondiente. El impacto del cambio fue de USD \$ 6.840 y resultó en la adopción, en un aumento del pasivo por ingresos diferidos por transporte no devengado.

Para los acuerdos de ingresos asociados con el programa de lealtad de LifeMiles, el Grupo concluyó que solo hay una obligación de desempeño y, como tal, los ingresos de lealtad deben reconocerse al momento de canje de millas por parte de sus clientes. Bajo la guía previa, el Grupo registraba por separado el valor de las actividades de marketing y desarrollo de marca a partir del valor razonable de las millas ganadas por sus clientes. Como resultado, con la adopción de la NIIF 15 el 1 de enero de 2018, el Grupo registró un aumento a los ingresos diferidos de viajero frecuente de \$ 192.925.

El análisis también incluyó la evaluación de los costos para obtener y cumplir un contrato que se anticipó, dada la actual política contable vigente, no tendrá un impacto significativo como resultado de la adopción de la nueva norma.

La política contable actual del Grupo es reconocer ciertos bonos asociados con diferentes acuerdos comerciales como otros ingresos, cuando se firma el acuerdo. En la fecha de transición, el Grupo reconoció modificaciones no sustanciales para ciertos contratos firmados durante 2017 (cuyos ingresos se reconocieron en la fecha de la firma) y diferirá y reconocerá los ingresos correspondientes durante el plazo del contrato según lo indicado en la NIIF 15.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Impactos por la adopción de la norma (1 de enero de 2018)

Los efectos por la adopción de NIIF 15 en los Estados Consolidados de Posición Financiera del Grupo fueron los siguientes:

	Reportado a diciembre 31 de 2017	Aplicación del nuevo estándar Ingreso Diferido (1)(2)	Reportado a Enero 1 de 2018
Total Activos	\$ 6.861.396	—	6.861.396
Total Pasivos	5.521.696	199.765	5.721.461
Total Patrimonio	1.339.700	(199.765)	1.139.935

(1) El ajuste corresponde a \$192.925 neto de impuestos, reconocidos como pasivos de ingresos diferidos por programa viajero frecuente.

(2) Se reconoció un ajuste de \$ 6.840 neto de impuestos, a un aumento de los ingresos diferidos por transporte no devengado, a cambio de fecha, cambio de destino y cambios de nombre.

Los efectos de la adopción de la NIIF 15 a los intereses minoritarios a partir del 1 de enero de 2018 fueron de \$57.958.

Impactos de la adopción de la norma IFRS 15 (para el año terminado el 31 de diciembre de 2018)

Los efectos por la adopción del estándar en los Estados Consolidados de Resultados Integrales del Grupo fueron los siguientes:

	Saldos al 31 de diciembre de 2018 sin IFRS 15	Aplicación del nuevo estándar		Saldos al 31 de diciembre de 2018, como se reportan
		Ingreso Diferido (1)	Reclasificaciones (2)	
Ingresos operacionales:				
Pasajeros	\$ 4.064.718	(8.239)	23.460	\$ 4.079.939
Cargo y otros	834.351	—	(23.460)	810.891
Total ingresos operacionales	4.899.069	(8.239)	—	4.890.830
Total gastos operacionales	4.658.714	—	—	4.658.714
Utilidad operacional	240.355	(8.239)	—	232.116
Otros ingresos y gastos no operacionales	(210.760)	—	—	(210.760)
Utilidad antes de impuestos	29.595	(8.239)	—	21.356
Gasto por impuesto de renta	(20.213)	—	—	(20,213)
Utilidad neta del año	\$ 9.382	(8.239)	—	\$ 1.143

- (1) Corresponde al efecto del cambio en el reconocimiento de algunos auxiliares hasta la fecha de volado e ingresos por venta de millas en el momento de la redención.
- (2) De acuerdo con los criterios de reconocimiento de la NIIF 15, la reclasificación asociada con los ítems para los ingresos de auxiliares está directamente relacionada con los ingresos de pasajeros.

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.

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.

La norma fue adoptada en la fecha de vigencia requerida. Durante 2017, se realizó una evaluación de impacto detallada de los tres aspectos de la NIIF 9.

(a) Clasificación y medición

El Grupo continúa midiendo a valor razonable todos los activos financieros que bajo NIC 39 se medían a valor razonable.

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, depósitos y demás instrumentos financieros ya sea por 12 meses o de por vida. El Grupo aplicó el enfoque simplificado y registró las pérdidas esperadas de por vida en todas las cuentas por cobrar comerciales. El Grupo determinó que, debido a la naturaleza no garantizada de sus préstamos y cuentas por cobrar, la asignación de pérdida disminuirá en \$ 216 con la correspondiente disminución relacionada en el activo por impuesto diferido de \$ 71.

(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. 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 tiene un impacto significativo en los Estados Financieros Consolidados del Grupo.

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 entró en vigor el 1 de enero de 2018. No hay ningún efecto significativo en los 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.

1.139 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 16	Arrendamientos
CINIIF 23	Incertidumbre frente a los tratamientos del impuesto a las ganancias

En vigencia para los períodos anuales que comienzan el 1 de enero de 2019 o posterior, con aplicación anticipada permitida.

NIIF 16 Arrendamientos

La NIIF 16, Arrendamientos, debe aplicarse a partir del 1 de enero de 2019. Actualmente, las obligaciones de pago que surgen de los arrendamientos operativos solo tienen que ser reveladas en las Notas. La nueva norma requiere que los arrendatarios reconozcan un activo y pasivo por derecho de uso en el balance general para todos los contratos que califican como arrendamientos (con la excepción de los arrendamientos a corto plazo para los cuales el activo subyacente es de bajo valor) fecha de inicio de arrendamiento y reconocer los gastos en el estado de resultados.

El pasivo de arrendamiento se medirá al valor presente de los pagos de arrendamiento pendientes. Los pagos de arrendamiento incluirán pagos fijos y fijos, pagos variables basados en un índice o tasa, opciones de compra razonablemente seguras, multas por terminación, honorarios pagados por el arrendatario a los propietarios de una entidad de propósito especial para la reestructuración de la transacción, y probables. Los montos que el arrendamiento adeudará en virtud de una garantía de valor residual. El pago de arrendamiento no incluirá el pago de arrendamiento variable que no sea aquellos que dependen de un índice o una tasa, ninguna garantía por parte del arrendatario de la deuda del arrendador, o cualquier monto asignado a los componentes sin arrendamiento.

El grupo medirá inicialmente el valor de los activos de derecho de uso por el valor del pasivo de arrendamiento e incluirá el valor de los pagos realizados antes del inicio del arrendamiento, cualquier costo directo inicial incurrido por el arrendatario y la condición de devolución. Costos de los activos subyacentes.

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

El Grupo adoptará el enfoque retrospectivo modificado para la introducción de esta norma. Bajo este enfoque, las cifras comparables del año anterior no se ajustan y, por lo tanto, todos los efectos de ajuste a partir del 1 de enero de 2019 se deben presentar como ajustes a las ganancias retenidas.

El Grupo está completando su evaluación de los impactos de la adopción de la NIIF 16 en sus estados financieros consolidados. La evaluación incluye:

- Arrendamientos de aeronaves:

Al 31 de diciembre de 2018, el Grupo tenía 54 aeronaves bajo arrendamientos operativos, y el Grupo espera registrar dichas aeronaves como activos y pasivos de derecho de uso del Grupo con el requisito de la nueva norma.

Los activos por derecho de uso se contabilizarán según la NIC 16, Propiedades, Planta y Equipo. Las aeronaves registradas como derecho de uso se depreciarán durante el plazo del arrendamiento y cualquier evento de mantenimiento que califique se capitalizará y se depreciará durante el plazo de arrendamiento previsto y la vida de mantenimiento esperada. Las provisiones por condiciones de finalización del contrato de arrendamiento se registrarán en los arrendamientos de aeronaves como parte de los activos con derecho de uso y cualquier cambio en la provisión se reconocerá como un ajuste al activo con derecho de uso y, posteriormente, se amortizará al Cuenta de resultados durante el plazo restante del contrato de arrendamiento.

- Arrendamientos de bienes inmuebles

El Grupo tiene arrendamientos relacionados con el espacio de operaciones de la terminal del aeropuerto y otros bienes inmuebles. Para arrendamientos relacionados con el espacio de operaciones de la terminal, generalmente hay derechos de sustitución efectivos en manos del arrendador y, por lo tanto, estos no se consideran contratos de arrendamiento según la norma. Los contratos de la terminal del aeropuerto con pagos de arrendamientos variables también se excluirán, ya que los pagos de arrendamientos variables, distintos de los que se basan en un índice o tasa, están excluidos de la medición del pasivo por arrendamiento. Los arrendamientos de propiedades que se espera que se registren como activos por derecho de uso y los pasivos por arrendamientos según la nueva norma que se relaciona con las oficinas del Grupo.

- Otros arrendamientos

Otros arrendamientos relacionados con vehículos, maquinaria, tecnología Se han evaluado los equipos, descartando contratos a corto plazo y activos de bajo valor, y los contratos asociados con vehículos se reconocen principalmente como activos con derecho de uso.

• Principales impactos

En la fecha de la aplicación inicial, el Grupo esperará un aumento antes de impuestos en activos y obligaciones financieras en el rango de \$ 900.000 y \$ 1.100.000, con un impacto menor o neutral en el patrimonio. El Grupo aplicará la tasa incremental que varía de 4,5% a 6%, dependiendo de la naturaleza del activo subyacente.

Los impactos en el estado de resultados serán una eliminación de la renta de las aeronaves y serán reemplazados por una depreciación del derecho de uso del activo y el costo de intereses en el pasivo de arrendamiento. Es probable que estos cambios en la presentación no tengan un impacto significativo en el resultado de las actividades operativas. Además, el cambio en la presentación de los gastos relacionados con los arrendamientos operativos resultará en una transferencia del flujo de efectivo de las actividades de financiamiento al flujo de efectivo de las actividades operativas, ya que los pagos del arrendamiento ya no afectan el flujo de efectivo operativo y, en cambio, se reconocen como intereses. Pagos de reembolso dentro del flujo de efectivo de actividades de financiamiento.

CINIIF 23 - Incertidumbre frente a los tratamientos del impuesto a las ganancias

La Interpretación aclara que, al determinar el tipo de cambio en el reconocimiento inicial del activo, gasto o ingreso (o parte de él) relacionado en la baja en cuentas de un activo no monetario o pasivo no monetario relacionado con la contraprestación anticipada, la fecha de la transacción es la fecha en la que una entidad reconoce inicialmente el activo no monetario o el pasivo no monetario que surge de la contraprestación anticipada. Si hay varios pagos o recibos por adelantado, entonces la entidad debe determinar la fecha de las transacciones para cada pago o recibo de la contraprestación anticipada. Esta Interpretación no tiene ningún impacto en los estados financieros consolidados del Grupo.

Modificaciones a la NIIF 2 Clasificación y medición de transacciones con pagos basados en acciones

IASB emitió modificaciones a la NIIF 2 Pago basado en acciones que abordan tres áreas principales: los efectos de las condiciones de otorgamiento en la medición de una transacción de pago basado en acciones liquidada en efectivo; la clasificación de una transacción de pago basado en acciones con características de liquidación neta para retener obligaciones tributarias; y contabilidad donde una modificación a los términos y condiciones de una transacción de pago basado en acciones cambia su clasificación de efectivo liquidado a capital liquidado. En la adopción, se requiere que las entidades apliquen las enmiendas sin reafirmar los períodos anteriores, pero se permite la aplicación retrospectiva si se eligen para las tres enmiendas y otros criterios. La política contable del Grupo para los pagos basados en acciones liquidadas en efectivo es consistente con el enfoque aclarado en las enmiendas. Además, el Grupo no tiene transacciones de pagos basados en acciones con características de liquidación neta para las obligaciones de retención de impuestos. Por lo tanto, estas modificaciones no tienen ningún impacto en los estados financieros consolidados del Grupo,

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(5) Información operacional

El Grupo informa la información por segmentos según lo establecido en la NIIF 8 “Segmentos de operación”. Para propósitos de administración, el Grupo tiene dos segmentos reportables, como sigue:

- Transporte aéreo: Corresponde a los ingresos operacionales de pasajeros y carga en vuelos regulares y transporte de carga, respectivamente.
- Lealtad: Corresponde al programa de viajero frecuente para las subsidiarias de Avianca Holdings S.A.

La Junta Directiva es la máxima autoridad en la toma de decisiones (CODM por sus siglas en inglés) y supervisa los resultados operativos de sus unidades de negocios por separado con el fin de tomar decisiones sobre la asignación de recursos y la evaluación del desempeño. El desempeño del segmento se evalúa en función de la utilidad o pérdida y se mide de manera consistente con la ganancia o pérdida en los estados financieros consolidados

La información operativa del Grupo por segmento de negocios reportables para el año finalizado el 31 de diciembre de 2018 es la siguiente:

	Por el año terminado el 31 de diciembre de 2018			
	Transporte aéreo	Lealtad (1)	Eliminaciones	Consolidado
Ingresos operativos (2)				
Clientes externos	4.577.021	313.809	—	4.890.830
Entre segmentos	148.882	1.867	(150.749)	—
Total ingresos operativos	4.725.903	315.676	(150.749)	4.890.830
Costos de redención de lealtad	55.071	154.887	(140.376)	69.582
Gastos operacionales	4.171.344	38.382	(9.981)	4.199.744
Depreciación, amortización y deterioro	388.960	12.976	(12.548)	389.388
Utilidad de operación	110.529	109.429	—	232.116
Gastos por intereses	(182.230)	(30.064)	—	(212.294)
Ingresos por intereses	8.062	2.053	—	10.115
Instrumentos financieros derivados	567	(827)	—	(260)
Diferencial cambiario	(9.238)	18	—	(9.220)
Método de la equidad	899	—	—	899
Gasto por impuesto sobre la renta	(20.258)	45	—	(20.213)
(Pérdida) Utilidad neta del periodo	\$ (91.669)	\$ 80.656	\$ 12.157	\$ 1.143
Activos totales	\$ 7.083.405	\$ 248.937	\$ (228.566)	\$ 7.103.776
Pasivos totales	\$ 5.426.717	\$ 862.834	\$ (163.370)	\$ 6.126.181

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Los ingresos del Grupo por segmento de negocio para el período terminado al 31 de diciembre de 2017 son los siguientes:

	Por el año terminado el 31 de diciembre de 2017			
	Transporte aéreo	Lealtad (1)	Eliminaciones	Consolidado
Ingresos operacionales (2)				
Clientes externos	\$ 4.167.658	\$ 274.026	\$ —	\$ 4.441.684
Entre segmentos	112.037	4.366	(116.403)	—
Total ingresos operacionales	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
Utilidad de operación	168.925	109.429	—	293.644

	Por el año terminado el 31 de diciembre de 2017			
	Transporte aéreo	Lealtad (1)	Eliminaciones	Consolidado
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 período	\$ (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

Los ingresos del Grupo por segmento de negocio para el período terminado al 31 de diciembre de 2016 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 2016			
	Transporte aéreo	Lealtad (1)	Eliminaciones	Consolidado
Ingresos Operacionales (2)				
Clientes externos	\$3.898.271	\$240.067	\$ —	\$4.138.338
Entre segmentos	89.071	3.834	(92.905)	—
Total ingresos operacionales	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
Utilidad de operación				
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) Para el año 2018 la información financiera está preparada bajo la NIIF 15 “Ingresos de contratos con clientes” y para 2017 y 2016 está preparada bajo CINIF 13 “Programa de fidelización con clientes”

(2) 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”.

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Los ingresos del Grupo por área geográfica para los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016 son los siguientes:

	Por los años terminados el 31 de diciembre de		
	2018	2017	2016
Estados Unidos de América	\$ 462.091	\$ 565.910	\$ 539.365
Centroamérica y el Caribe	248.896	539.682	442.841
Colombia	2.580.979	1.961.600	1.831.218
América del Sur (excepto Colombia)	732.586	933.569	840.934
Otros	866.278	440.923	483.980
Total ingresos operacionales	\$ 4.890.830	\$ 4.441.684	\$4.138.338

El Grupo asigna ingresos por zona geográfica con base en el punto de origen del vuelo. Los otros ingresos se asignan principalmente con base en la región donde se lleva a cabo la transacción. 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

El Grupo tiene exposición a diferentes riesgos por el uso de instrumentos financieros, particularmente, riesgo de liquidez, riesgo de productos básicos, riesgo de moneda extranjera, riesgo de tasa de interés, riesgo crediticio y gestión del riesgo de capital.

La Junta Directiva tiene la responsabilidad general de establecer y supervisar el marco de la administración de riesgo del Grupo. La Junta ha establecido mecanismos para desarrollar y monitorear las políticas de la gestión de riesgos del Grupo. Las políticas de administración de riesgo del Grupo se establecen para identificar y analizar los riesgos que enfrenta el Grupo 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 del Grupo. El Grupo, 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.

(a) Riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez es el riesgo de que el Grupo no pueda cumplir con sus obligaciones financieras al momento de su vencimiento. El enfoque del Grupo 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 del Grupo.

Debido a la naturaleza estacional y cíclica del negocio y las necesidades de liquidez para las operaciones y para las inversiones derivadas de la incorporación de nuevas aeronaves y la renovación de su flota, el Grupo requiere una administración muy prudente de su liquidez. Esta gestión consiste en asegurar, en la

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

medida de lo posible, que siempre habrá suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones cuando maduren, en condiciones normales y situaciones de estrés debido a la estacionalidad de la liquidez. Esta gestión se enfoca en obtener financiamiento suficiente y adecuado para los activos de su flota, adaptando los términos de las nuevas incorporaciones de la flota a las estrategias de crecimiento y renovación con el objetivo de reducir los compromisos de pago anticipado de inversiones por encima de los umbrales necesarios y renegociar el financiamiento estructural a largo plazo, con margen suficiente para evitar incurrir en pérdidas inaceptables o arriesgar la reputación del Grupo

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, el Grupo tenía líneas de crédito rotativas sin garantías con diferentes instituciones financieras por montos totales de \$423.880 y \$115.742, respectivamente. Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, se tenían saldos disponibles de líneas de crédito por \$109.059 y \$14.123, respectivamente, en virtud de estas facilidades. Estas líneas de crédito rotativas están aprobadas previamente por las instituciones financieras y el Grupo puede retirar los fondos si tiene necesidades de capital de trabajo.

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 2018

	Valor en libros	Flujos de efectivo contractuales	Años				
			Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco y posteriores
Préstamos a corto plazo	\$ 119.866	\$ 121.194	\$ 121.194	\$ —	\$ —	\$ —	\$ —
Deuda a largo Plazo	3.300.422	3.992.304	627.272	595.696	645.103	690.558	1.433.675
Bonos	587.292	649.020	75.988	573.032	—	—	—
Total deuda	4.007.580	4.762.518	824.454	1.168.728	645.103	690.558	1.433.675
Cuentas por pagar	437.506	437.506	437.506	—	—	—	—
Gastos Acumulados	108.707	108.707	108.707	—	—	—	—
Vencimientos contractuales	\$ 4.553.793	\$ 5.308.791	\$1.370.667	\$1.168.728	\$ 645.103	\$ 690.558	\$ 1.433.675

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						
	Valor en libros	Flujos de efectivo contractuales	Años				
Uno			Dos	Tres	Cuatro		
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	140.848	140.848	140.848	—	—	—	—
Gastos Acumulados	150.513	150.513	150.513	—	—	—	—
Vencimientos contractuales	\$4.043.474	\$ 4.672.442	\$1.039.328	\$563.473	\$ 1.071.283	\$460.022	\$ 1.543.420

(b) Riesgo de precios de combustible

El Grupo 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 del Grupo requieren un volumen significativo de compras de combustible de jet. Las fluctuaciones de precios en el petróleo hacen que los valores de mercado del combustible de jet difieran de su costo y que el precio real de compra de este difiera del precio anticipado.

Todas esas transacciones se llevan a cabo dentro de los lineamientos establecidos por el Comité de Administración de Riesgo.

El Grupo 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. El Grupo 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 jet habría aumentado/disminuido las ganancias o pérdidas al 31 de diciembre de 2018 y 2017 en \$12.163 y \$9.235, respectivamente. Este cálculo asume que el cambio se produjo en la fecha del informe aplicado a las exposiciones de riesgo existentes en esa

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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 2017.

(c) Riesgo de moneda extranjera

El riesgo de tipo de cambio se origina cuando el Grupo realiza transacciones y mantiene activos y pasivos monetarios en divisas distintas a su moneda funcional.

La moneda funcional utilizada por el Grupo para establecer los precios de sus servicios es el dólar estadounidense. El Grupo vende la mayoría de sus servicios a precios equivalentes al dólar estadounidense y gran parte de sus gastos se denominan en dólares estadounidenses o están indexados a esa moneda, particularmente los costos del combustible, costos de mantenimiento, arrendamientos de aeronaves, pagos de arrendamiento de aeronaves, seguros y componentes y accesorios de aeronaves. Los gastos de remuneración se denominan en monedas locales.

El Grupo mantiene sus tarifas de carga y pasajeros en dólares estadounidenses. A pesar de que las ventas en los mercados nacionales se realizan en monedas locales, los precios están indexados al dólar estadounidense.

La pérdida en moneda extranjera es derivada principalmente de la devaluación del peso colombiano ante el dólar estadounidense. Por los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2017 2016, el Grupo reconoció una pérdida neta de \$(9.220), \$(20.163) y \$(23.939), respectivamente.

El Grupo gestiona su exposición al riesgo de moneda extranjera a través de la cobertura de los saldos seleccionados utilizando contratos de cambio y swaps de moneda.

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 del Grupo, como se informó a la Administración, con base en su política de administración de riesgo se resumen a continuación:

	Por el año terminado el 31 de Diciembre de 2018							
	USD	Pesos Colombianos	Euros	Bolívares	Pesos Argentinos	Reales Brasileños	Otros	Total
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 172.966	\$ 33.822	\$ 7.501	\$ —	\$ 16.430	\$ 20.769	\$ 26.463	\$ 277.951
Cuentas por cobrar, neto de estimación del deterioro de pérdida esperada	186.841	56.862	6.863	—	6.843	33.632	38.909	329.950
Activos por impuestos corrientes	67.819	108.089	1.145	1	1.551	530	52.798	231.933
Depósitos y otros activos	143.413	13.017	21.968	2.007	5.688	4.542	14.642	205.277
Impuesto diferido activo	24.535	—	—	—	—	—	38	24.573
Deuda y bonos	(3.115.356)	(29.316)	(170.670)	—	—	—	(14.041)	(3.329.383)
Deuda	(675.699)	(2.498)	—	—	—	—	—	(678.197)
Pasivos por impuestos corrientes	(106.897)	(22.545)	(20.721)	(23.365)	(4.509)	(5.235)	(69.436)	(252.708)
Gastos acumulados	(91.118)	(20.363)	(7.577)	—	(231)	(717)	(888)	(120.894)
Provisión para condiciones de retorno	(130.160)	—	—	—	—	—	—	(130.160)
Provisión para litigios	(2.280)	(3.191)	(160)	—	(34)	(1.354)	(790)	(7.809)
Beneficios de empleados	(17.938)	(137.324)	(8)	—	—	—	522	(154.748)
Pasivos por impuesto diferido	(17.927)	—	—	—	—	—	(510)	(18.437)
Cuentas por pagar	(382.510)	(97.830)	(1.572)	(1)	(962)	(10.968)	(22.679)	(516.522)
Exposición de la posición financiera neta	\$ (3.944.311)	\$ (101.277)	\$ (163.231)	\$ (21.358)	\$ 24.776	\$ 41.199	\$ 25.029	\$ (4.139.174)
Análisis de sensibilidad								
Efecto sobre el resultado del año		(4.03)%	(5.64)%	213.662.62%	2.36%	(4.39)%		
Exposición de la posición financiera neta		\$ (4.258)	\$ 8.715	21.348	(570)	1.892		

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							Total
	USD	Pesos Colombianos	Euros	Bolívares	Pesos Argentinos	Reales Brasileños	Otros	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 342.524	\$ 70.957	\$ 20.914	\$ 11	\$ 6.874	\$ 19.468	\$ 48.234	\$ 508.982
Inversiones disponibles para la venta	—	—	—	55	—	—	—	55
Cuentas por cobrar, neto de estimación del deterioro de pérdida esperada	71.640	133.319	50.983	102	8.282	21.749	194.717	480.792
Deuda garantizada y bonos	(2.931.194)	(61.784)	(127.416)	—	—	—	—	(3.120.394)
Deuda sin garantía	(628.767)	(2.952)	—	—	—	—	—	(631.719)
Cuentas por pagar	(286.401)	(144.146)	(10.239)	(119)	(7.184)	(11.943)	(72.016)	(532.048)
Exposición de la posición financiera neta	<u>\$(3.432.198)</u>	<u>\$ (4.606)</u>	<u>\$ (65.758)</u>	<u>\$ 49</u>	<u>\$ 7.972</u>	<u>\$ 29.274</u>	<u>\$ 170.935</u>	<u>\$ (3.294.332)</u>
Análisis de sensibilidad								
Variación del 1% en tasa de cambio								
Efecto sobre el resultado del año	\$ —	\$ (46)	\$ (658)	\$ —	\$ 80	\$ 293	\$ —	\$ —

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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 Estados Consolidados de Resultados Integrales del Grupo.

(d) Riesgo de tasa de interés

El Grupo incurre en riesgo de tasa de interés principalmente en obligaciones financieras con bancos y arrendadores de aeronaves. Estos pagos de arrendamiento a largo plazo a tasas de interés flotantes exponen al Grupo al riesgo de flujo de efectivo. 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 y opciones de tasas de interés.

El Grupo 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. El Grupo 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 del Grupo que devengan intereses es el siguiente:

	Diciembre 31.	Diciembre 31.
	2018	2017
Valor en libros – activos		
(pasivos)		
Instrumentos de tasa fija		
Activos financieros	\$ 68.706	\$ 340.877
Pasivos financieros	(3.162.548)	(3.003.336)
Swaps de tasas de interés	5.063	2.990
Total	\$ (3.088.779)	\$ (2.659.469)
Instrumentos de tasa flotante		
Activos financieros	\$ 14.798	\$ 51.042
Pasivos financieros	(845.031)	(748.777)
Total	\$ (830.233)	\$ (697.735)

A Diciembre 31 de 2018, las tasas de interés varían de 0.44% a 12.55% (31 de diciembre de 2017: 0.44% a 12.15%) y los principales instrumentos de tasa flotante están vinculados a la tasa LIBOR más un margen según las condiciones de cada contrato.

Análisis de sensibilidad

A diciembre 31 de 2018 y 2017 se espera que un aumento promedio del 1% en las tasas de interés de los préstamos a corto plazo y la deuda a largo plazo disminuya los ingresos del Grupo en \$10.284. y \$8.825 respectivamente

(e) Riesgo de crédito

El riesgo de crédito es la pérdida potencial de una transacción en caso de incumplimiento por parte de la contraparte durante el término de la transacción o en la liquidación de la transacción. La exposición crediticia se mide como el costo para reemplazar las transacciones existentes en caso de incumplimiento de una contraparte.

No hay concentraciones significativas de riesgo de crédito en la fecha del Estado Consolidado de Posición Financiera. La exposición máxima al riesgo de crédito está representada por el valor en libros de cada activo financiero.

El Grupo realiza transacciones con los siguientes tipos principales de contrapartes:

- Cuentas por cobrar, neto de pérdidas de crédito esperadas: El Grupo no está expuesto 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.

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. El Grupo 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.

- Efectivo, equivalentes de efectivo y depósitos en bancos e instituciones financieras: para reducir el riesgo de contraparte y garantizar que el riesgo asumido sea conocido y administrado por la Compañía, las inversiones se diversifican entre diferentes instituciones bancarias (tanto locales como internacionales). La Compañía evalúa la solvencia crediticia de cada contraparte y los niveles de inversión, en base a (i) su calificación crediticia, (ii) el tamaño del patrimonio de la contraparte y (iii) los límites de inversión según el nivel de liquidez de la Compañía. De acuerdo con estos tres parámetros, la Compañía elige el parámetro más restrictivo de los tres anteriores y, en base a esto, establece límites para las operaciones con cada contraparte.
- Transacciones en Moneda Extranjera: El Grupo minimiza el riesgo crediticio de la contraparte en instrumentos derivados al realizar transacciones con contrapartes con las que ha firmado

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

“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.

(f) Gestión del riesgo de capital

La política del Grupo en relación con la administración del capital es mantener una base de capital sólida con el fin de salvaguardar la capacidad del Grupo 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. El Grupo monitorea el capital teniendo en cuenta la relación deuda a capital.

La relación deuda/capital del Grupo se resume a continuación:

		Diciembre 31.	Diciembre 31.
		2018	2017
Deuda	16	\$ 4.007.580	\$ 3.752.113
Menos: efectivo y equivalentes de efectivo y efectivo restringido	7	(277.951)	(514.447)
Total deuda neta		3.729.629	3.237.666
Total patrimonio atribuible a la Compañía		1.032.282	1.415.650
Total capital		\$ 4.761.911	\$ 4.653.316
Relación deuda neta/capital		78%	68%

No hubo cambios en el enfoque del Grupo en relación con la administración del capital durante el año.

Valor razonable de activos y pasivos financieros

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 2018, son los siguientes:

		31 de diciembre de 2018	
	Notas	Valor en libros	Valor razonable
Activos financieros			
Inversiones	12	\$ 67.306	\$ 67.306
Instrumentos derivados	27	7.456	7.456
Plan Activo	20	178.594	178.594
		\$ 253.356	\$ 253.356
Pasivos financieros			
Préstamos a corto plazo y largo plazo	16	\$ 4.007.580	\$ 4.022.707
Instrumentos derivados	28	(17)	(17)
		\$ 4.007.563	\$ 4.022.690

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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 2017 son los siguientes:

	Notas	31 de diciembre de 2017	
		Valor en libros	Valor razonable
Activos financieros			
Instrumentos derivados	26	23.539	23.539
Plan Activo		189.687	189.687
		\$ 213.236	\$ 213.236
Pasivos financieros			
Préstamos a corto plazo y deuda a largo plazo	16	\$ 3.752.113	\$ 3.587.841
Instrumentos derivados	26,27	137	137
		\$ 3.752.250	\$ 3.587.978

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

(7)Efectivo y equivalentes de efectivo y efectivo restringido

El efectivo, equivalentes de efectivo y el efectivo restringido al 31 de diciembre de 2018 y 2017 son los siguientes:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Efectivo en caja y depósitos bancarios	\$ 264.565	\$ 490.657
Equivalentes de efectivo (1)	8.543	18.325
Efectivo y equivalentes de efectivo	273.108	508.982
Efectivo restringido (2)	4.843	5.465
Efectivo y equivalentes de efectivo y efectivo restringido	\$ 277.951	\$ 514.447

(1) Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, dentro de los equivalentes de efectivo, existen depósitos a la vista y a término que ascendieron a \$8.543 y \$18.325, respectivamente. El uso de los depósitos a plazo depende de los requerimientos de efectivo del Grupo. Al 31 de diciembre de 2018 los depósitos a plazo devengan tasas de interés anuales entre 2.61% y 4.85% en pesos colombianos y entre en 2.05% y 4.59% en dólares.

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 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.

(2) Al 31 de diciembre de 2018, 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) Deudores comerciales y otras partidas por cobrar

Los deudores comerciales y otras partidas por cobrar al 31 de diciembre de 2018 y 2017 son las siguientes:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Comerciales	\$ 258.186	\$ 190.501
Adelantos a empleados	4.848	6.213
Otros (1)	73.056	46.596
	\$ 336.090	\$ 243.310
Menos estimación por provisión por pérdidas crediticias esperadas	(12.430)	(13.180)
Total	\$ 323.660	\$ 230.130
Neto corriente	\$ 288.157	\$ 226.015
Neto no corriente	35.503	4.115
Total	\$ 323.660	\$ 230.130

(1) Corresponde principalmente a cuentas por cobrar a Rolls Royce por los derechos contractuales adquiridos en relación con fallas en motores Trent 1000.

Los cambios en la estimación para provisión durante el año son los siguientes:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Saldo al inicio del año	\$ 13.180	\$ 13.256
Implementación de ajuste NIIF 9 (Ver nota 4)	(216)	—
Aumento de la provisión por deterioro	4.526	4.363
Castigos contra la estimación	(5.060)	(4.439)
Saldo al final del año	\$ 12.430	\$ 13.180

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

La antigüedad de las cuentas por cobrar al final del período de reporte. es la siguiente:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Ni vencidas ni deterioradas	169.589	127.046
Vencidas 1–30 días	33.720	23.537
Vencidas 31–90 días	17.506	17.151
Vencidas más de 91 días	37.370	22.767
Total	\$ 258,186	\$ 190,501
Provisión por pérdidas crediticias esperadas	(12,430)	(13,180)
Cuentas por cobrar netas	\$ 245.756	\$ 177.321

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(9) Saldos y transacciones con partes relacionadas

El siguiente es un resumen de las transacciones con partes relacionadas por los periodos terminados al 31 de diciembre de 2018 y 2017, según corresponda:

Compañía	País	31 de diciembre de 2018				31 de diciembre de 2017			
		Cuentas por cobrar	Cuentas por pagar	Ingresos	Gastos	Cuentas por cobrar	Cuentas por pagar	Ingresos	Gastos
SP SYN Participações S.A.	Brasil	\$ —	\$ —	\$ 585	\$ —	\$ 13.853	\$ —	\$ 860	\$ —
OceanAir Linhas Aéreas. S.A.	Brasil	6.199	1.078	23.062	58.479	1.725	4.264	28.906	33.888
Aerovias Beta Corp.	Panamá	—	—	—	—	977	—	—	—
Aeromantenimiento. S.A.	El Salvador	10	—	—	—	17	—	—	6.22
Transportadora del Meta S.A.S.	Colombia	13	569	19	4.781	—	222	18	3.444
Empresariales S.A.S.	Colombia	—	364	5	3.511	—	467	3	10.107
Global Operadora Hotelera S.A.S	Colombia	9	532	7	5.954	8	636	9	5.340
Synergy Aerospace Corp.	Panamá	—	—	—	—	512	1.262	—	4.201
Corp Hotelera Internac.. S.A.	El Salvador	—	203	—	745	—	83	—	432
Otras		59	81	6	2	112	253	23	846
Subtotal		\$ 6.290	\$ 2.827	\$ 23.684	\$ 73.472	\$ 17.204	\$ 7.187	\$ 29.819	\$ 58.880
		Cuentas por cobrar	Cuentas por pagar			Cuentas por cobrar	Cuentas por pagar		
Corto plazo		\$ 6.290	\$ 2.827			\$ 17.204	\$ 7.187		

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 2018 se encuentran pagas en su totalidad.

El Grupo no ha reconocido ningún gasto o provisión para pérdidas por deterioro, 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 al Grupo.
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. Global operadora Hotelera S.A.S. Empresariales S.A.S.	Servicios de alojamiento para tripulaciones y los empleados del Grupo.
OceanAir Linhas Aéreas. S.A.	Servicios de transporte para los empleados de Avianca. S.A. El Grupo presta y recibe de OceanAir los servicios de logística, mercadeo y publicidad, mantenimiento y capacitación. El Grupo ha firmado un acuerdo de licencia con OceanAir para el uso de la marca Avianca en Brasil. Además, el Grupo arrienda aeronaves a OceanAir (ver Nota 33). 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.
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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Parte relacionada	Naturaleza de los servicios
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 2018, es el siguiente:

	Diciembre 31. 2018	Diciembre 31. 2017
Salarios	\$ 13.571	\$ 13.791
Bonificaciones	5.054	8.775
Prestaciones Sociales	2.604	3.027
Prestamos	55	—
Compensación	31	73
Otros	759	833
Total	\$ 22.074	\$ 26.499

(10) Repuestos no reparables y suministros, neto de provisión por obsolescencia

Los repuestos no reparables y suministros al 31 de diciembre de 2018 y 2017 son los siguientes:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Repuestos no reparables	\$ 83.151	\$ 86.705
Suministros	7.244	10.543
Total	\$ 90.395	\$ 97.248

Para los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, los repuestos y suministros fungibles por un monto de \$ 84.662 \$ 60.027 y \$ 59.579 respectivamente, se reconocieron como gastos de mantenimiento.

El movimiento de la provisión por obsolescencia es el siguiente:

	2018	2017
Saldo al inicio del año.	\$ 18.631	\$ 24.705
Gastos por inventario obsoleto	(3.203)	(4.858)
Provisiones usadas	(8.923)	(1.215)
Saldo al final del año.	\$ 6.505	\$ 18.631

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(11) Pagos anticipados

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, los gastos pagados por anticipado son los siguientes:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Comisiones pagadas por anticipado (1)	\$ 27.991	\$ 33.170
Compensaciones prepagadas a clientes	37.130	29.754
Anticipos en arrendamientos operacionales de aeronaves	12.470	9.507
Primas para pólizas de seguros	2.401	12.142
Otros	19.872	15.184
Total	\$ 99.684	\$ 99.757

- (1) 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 2018 y 2017 son los siguientes:

		31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Corto plazo:			
Depósitos con arrendadores (1)		\$ 15.535	\$ 111.229
Inversiones (2)		59.847	59.332
Depósitos en garantía (3)		2.283	2.003
Otros (4)		9.542	8.871
Subtotal		87.207	181.435
Valor razonable de instrumentos derivados	26	2.566	20.549
Total		\$ 89.773	\$ 201.984
Largo Plazo:			
Depósitos con arrendadores (1)		\$ 73.569	\$ 63.962
Inversiones – restringidos (2)		7.459	9.214
Depósitos en garantía (3)		14.715	16.531
Otros (4)		14.983	23.703
Subtotal		110.726	113.410
Valor razonable de instrumentos derivados	26	4.778	2.990
Total		\$ 115.504	\$ 116.400

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(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.

Estos se reembolsan al Grupo 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.

La variación corresponde al cambio de garantía sobre la deuda ya que ahora el grupo constituye cartas de crédito con el mismo arrendador para garantizar los pagos.

(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 del Grupo. 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.

(13) Propiedades y equipo, neto

Las principales adiciones corresponden a:

- Equipo aéreo: Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2018, el Grupo adquirió dos aeronaves A-330-300, dos aeronaves A321-200, un B787 y un A-320 bajo arrendamiento financiero, por valor de \$441.175. Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2017 el Grupo 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 A320NEO bajo arrendamiento financiero, por valor de \$337,083.

- Mantenimiento capitalizado: Las adiciones reportadas para el año terminado el 31 de diciembre de 2018 y 2017 corresponden principalmente a reparaciones mayores de fuselaje por \$16.441 y \$27.821, respectivamente y reparaciones mayores de motores por \$197.674 y \$143.786, respectivamente.

- Anticipos de aeronaves: En el rubro de anticipos de aeronaves, al 31 de diciembre de 2018 y 2017, el Grupo capitalizó costos de préstamos por valor de \$16.355 a una tasa de interés promedio de 7,16% y \$10.443 a una tasa de interés promedio de 7,30%, respectivamente. Además, el Grupo hizo pagos previos

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

a la entrega (“PDPs”, por sus siglas en inglés) de 29 órdenes con Airbus y Boeing por el año terminado el 31 de diciembre 2018.

• Otros: Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2018, se pueden destacar las siguientes capitalizaciones:

- Cargos asociados al proyecto fase V traslado Aeropuerto Internacional El Dorado y ampliación de la Sala VIP por \$4.267.
- Montaje de equipos multimedia en aviones por \$5.610
- Equipo de entrenamiento aeronáutico y prácticas de emergencias (Puerta ATR), originando un mayor valor del simulador de vuelo A320 TRU por \$886.
- Mobiliario y equipo de oficina por \$726.
- Cargos asociados a la reparación de cubiertas, mejoras a la estructura interna y terrenos aledaños del Hangar II, ubicado en el puente aéreo Bogotá por valor de \$607.
- Cargos asociados a la adecuación de la nueva Sala VIP Cali Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla y adecuación de la Sala VIP Santa Marta Aeropuerto Internacional Simón Bolívar por valor de \$295 y \$207 respectivamente.
- Circuito Cerrado de Televisión – CCTV para las fases IV, V y Sala VIP Aeropuerto Internacional El Dorado por \$270.
- Se capitalizaron \$25.963 por la compra e instalación de un simulador de vuelo Airbus A320 MSN 2605 instalado en el CEO, El costo incluye aranceles e impuestos, El mismo es utilizado para entrenamiento de personal.
- Durante el año que finalizó el 31 de diciembre de 2018, el MRO de Hangar de Avianca en el Aeropuerto Internacional José María Córdova del municipio de Rionegro, que comenzó a operar en agosto de 2016, finalizó con un costo total de \$ 43.443, que consiste en hangares y talleres especializados. Para la reparación de componentes de aeronaves, así como infraestructura para rodaje de aeronaves, almacenes de repuestos y salas de capacitación.

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2018, el Grupo obtuvo una ganancia de \$ 70.070 relacionada con las transacciones de venta y arrendamiento:

- Resultados de la transacción en un arrendamiento financiero: \$ 53.990 se reconocieron como arrendamientos financieros y se han diferido y se amortizarán durante el plazo del financiamiento. \$ 4.747 se reconocieron en el estado consolidado de resultados integrales, como amortización.
- Resultados de la transacción en un arrendamiento operativo: \$ 16.080 se reconoció como una pérdida en el estado consolidado de resultados integrales.

Deterioro

En 2018, la pérdida por deterioro de \$ 53,748 representó:

- Deterioro de la flota Embraer E-190 de \$ 38.881: El deterioro del valor residual ha sido resultado de la decisión de comenzar a retirar nuestra flota Embraer-190 a partir de 2019, en la búsqueda de una mayor estandarización de flota, generando beneficios y eficiencias operativas, Esto se reconoció en el Estados Consolidados de Resultados Integrales. El monto valor del deterioro al 31 de diciembre de 2018 se basó en el hecho de que este tipo de flota ha tenido una disminución de valor de mercado muy significativa en el presente ejercicio y por ello el valor residual, que es el que el Grupo espera recuperar fruto de una enajenación, ha tenido que ser totalmente deteriorado.
- Deterioro de la propiedad administrativa ubicada en Venezuela \$ 14,867: Teniendo en cuenta los niveles significativamente altos de inflación que existen en Venezuela y la volatilidad de las tasas de cambio de moneda extranjera como resultado de la inestabilidad política continua, registramos los cargos por deterioro de valor de nuestras cinco oficinas en Venezuela, Como resultado de estos cargos por deterioro, el valor en libros restante de estas propiedades administrativas es cero.

Propiedades administrativas

El Grupo 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. El Grupo contrató valoraciones de expertos independientes acreditados para ayudar a la gerencia a determinar el valor razonable de sus terrenos e inmuebles, Los terrenos y edificios fueron revaluados al 31 de diciembre de 2018 y 2017.

Con el fin de establecer el valor razonable de bienes inmuebles a 31 de diciembre de 2018, se reconoció la revaluación / devaluación por terrenos de \$917 y edificios de \$(967) originados de las cifras determinadas en los estudios técnicos (Avalúos). Como resultado se registra un saldo final de Terrenos por \$54.536 y de \$79.049 para edificaciones.

En el año 2018, el Grupo redujo el valor de revaluación de los terrenos y la construcción en Colombia por un monto de \$ 20.448, debido al efecto de la pérdida en el peso colombiano que afecta el valor razonable de la propiedad en relación con nuestra moneda funcional.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Si los terrenos y edificios fueran medidos utilizando el modelo de costo, el valor en libros sería el siguiente:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Costo	\$ 102.351	\$ 128.791
Depreciación acumulada:	(10.371)	(11.230)
Valor en libros neto	\$ 91.980	\$ 117.561

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

El equipo de vuelo, las propiedades y otros equipos al 31 de diciembre de 2018 y 2017 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 2017	\$ 4.808.885	\$ 555.619	\$ 219.067	\$ 159.303	\$ 158.217	\$ 294.306	\$ 6.195.397
Adiciones	516.614	238.597	30.098	111.711	1.615	71.437	970.072
							(170.581)
Retiros	(81.381)	(3.632)	(22.843)	(11.014)	(3.546)	(48.165)	
Transferencias	42	420	(481)	—	—	19	—
Transferencias a activos mantenidos para la venta	—	—	—	—	—	(41.402)	(41.402)
Venta de subsidiarias	—	—	—	—	—	(12.762)	(12.762)
Revaluación	—	—	—	—	(20.448)	—	(20.448)
31 de diciembre de 2018	\$ 5.244.160	\$ 791.004	\$ 225.841	\$ 260.000	\$ 135.838	\$ 263.433	\$ 6.920.276
Depreciación acumulada:							
				\$			
31 de diciembre de 2017	\$ 824.774	\$ 270.780	\$ 67.560	—	\$ 10.554	\$ 140.713	\$ 1.314.381
Adiciones	192.581	95.460	10.742	—	2.310	23.245	324.337
Retiros	(28.188)	(1.263)	(20.918)	—	(2.075)	(1.065)	(53.507)
Deterioro	38.881	—	—	—	14.867	—	53.748
Transferencias	143	—	(146)	—	—	3	—
Transferencias a activos mantenidos para la venta	—	—	—	—	—	(9.573)	(9.573)
Venta de subsidiarias	—	—	—	—	—	(7.558)	(7.558)
31 de diciembre de 2018	\$ 1.028.191	\$ 364.976	\$ 57.238	\$ —	\$ 25.656	\$ 145.765	\$ 1.621.827
Saldos netos:							
31 de diciembre de 2017	\$ 3.984.111	\$ 284.839	\$ 151.507	\$ 159.303	\$ 147.663	\$ 153.593	\$ 4.881.016
31 de diciembre de 2018	\$ 4.215.969	\$ 426.028	\$ 168.603	\$ 260.000	\$ 110.182	\$ 117.668	\$ 5.298.450

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

El equipo de vuelo, la propiedad y otros equipos al 31 de diciembre de 2017 y 2016 son los siguientes:

	<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	(5.849)	(2.194)	(10.420)	(141.111)	(33.676)	(5.723)	(198.973)
Transferencias	30.960	2.772	8.671	(33.732)	—	(8.671)	—
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	(5.903)	(1.432)	(4.027)	—	(1.081)	(2.644)	(15.087)
Transferencias	—	—	2.456	—	—	(2.456)	—
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

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(14) Activos intangibles y crédito mercantil. neto

Los activos intangibles y crédito mercantil, neto de amortización al 31 de diciembre de 2018 y 2017 son los siguientes:

	<u>31 de diciembre de 2018</u>	<u>31 de diciembre de 2017</u>
Rutas	\$ 34.299	\$ 36.503
Marcas	3.959	3.938
Software y páginas web	84.470	70.927
Otros derechos intangibles	83.042	3.938
Subtotal	<u>205.770</u>	<u>115.306</u>
Crédito mercantil	308.033	311.273
Total activos intangibles	<u>\$ 513.803</u>	<u>\$ 426.579</u>

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

El siguiente es un detalle de los activos intangibles al 31 de diciembre de 2018 y 2017:

	Crédito mercantil	Rutas	Marcas comerciales	Software y páginas web	Otros	Total
Costo:						
Saldos al 31 de diciembre de 2017	\$ 314.420	\$ 52.481	\$ 3.938	\$ 147.512	\$ 8.721	\$ 527.072
Otras adquisiciones/desarrollos internos	—	—	21	23.888	92.726	116.635
Bajas	(3,240)	—	—	—	—	(3,240)
Saldos al 31 de diciembre de 2018	\$ 311,180	\$ 52,481	\$ 3,959	\$ 171,400	\$ 101,447	\$ 640,467
Amortización acumulada y pérdidas por deterioro:						
Saldos al 31 de diciembre de 2017	\$ 3.147	\$ 15.978	\$ —	\$ 76.585	\$ (4.783)	\$(100.493)
Amortización del año	—	2.204	—	10.345	13.622	26.171
Saldos al 31 de diciembre de 2018	\$ 3.147	\$ 18.182	\$ —	\$ 86.930	\$ 18.405	\$ 126.664
Valor en libros:						
Al 31 de diciembre de 2017	\$ 311.273	\$ 36.503	\$ 3.938	\$ 70.927	\$ 3.938	\$ 426.579
Al 31 de diciembre de 2018	\$ 308.033	\$ 34.299	\$ 3.959	\$ 84.470	\$ 83.042	\$ 513.803

(1) Las principales adquisiciones de otros intangibles corresponden al proyecto de transformación digital por \$ 28.567, el proyecto SAP por \$ 17.566, el proyecto J2C por \$ 13.056, el proyecto SOC por \$ 8.848 y el proyecto CRM \$5.936.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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 (1)	Total
Costo:						
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 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)
Valor en libros:						
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) 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):

- Avianca Ecuador. S.A.
- 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 Ecuador		Grupo Taca Holdings Limited		Tampa Cargo S.A.S. (1)	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Crédito mercantil	\$ 32.979	\$ 32.979	\$234.779	\$234.779	\$ 40.276	\$ 40.276
Rutas	—	—	—	—	23.463	23.463
Marcas	—	—	—	—	3.938	3.938

El Grupo realizó su prueba anual de deterioro en diciembre de 2018 y de 2017. El Grupo 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 2018 y 2017, el Grupo no identificó un deterioro potencial del crédito mercantil y de los activos intangibles.

Base de cálculo del importe recuperable

Los importes recuperables de las UGE se han medido con base a su valor en uso.

El valor en uso se calcula aplicando un modelo de flujos de caja descontados, Las proyecciones de flujos de caja se basan en el Plan de negocio aprobado por el Consejo de Administración para un periodo de cinco años, El aumento de los flujos de caja extrapolados más allá del periodo de cinco años se proyecta en base a las tasas de crecimiento a largo plazo, Las proyecciones de flujos de caja se descuentan aplicando la tasa de descuento antes de impuestos de la UGE.

Cada año el Grupo elabora y el Consejo de Administración aprueba planes de negocio a cinco años. Estos planes fueron aprobados en el cuarto trimestre del año. Los flujos de caja que se han empleado en los cálculos de valor en uso de los planes de negocio reflejan toda la reestructuración que ha sido aprobada por el Consejo de Administración y que puede ser llevada a la práctica por la Dirección en el marco de los acuerdos existentes.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Para cada una de las UGE. las principales hipótesis usadas en los cálculos del valor en uso son las siguientes:

	Aerogal		Grupo Taca Holdings Limited		Tampa Cargo S.A.S.	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Valor en libros del crédito mercantil	\$32.979	\$32.979	\$234.779	\$234.779	\$ 40.276	\$ 40.276
Pérdidas por deterioro	—	—	—	—	—	—
Crecimiento de los ingresos p.a. durante el período de planeación	-0.6% a 8.9%	1.9% a 11.7%	1.3% a 9.6%	4.3% a 17.8%	0.4% a 1.9%	0.8% a 3.7%
Ingreso operacional durante el período de planeación	4.9% a 17.7%	8.5% a 14.9%	-3.0% a 2.2%	1.8% a 5.2%	8.4% a 13.9%	8.9% a 12.3%
Gastos de capital durante el período de planeación	9% a 17%	3% a 13%	9% a 13%	4% a 11%	2% a 10%	0.3% a 7.7%
Duración del período de planeación	5 años	5 años	5 años	5 años	5 años	5 años
Crecimiento de los ingresos p.a. después del período de planeación	4.4%	6.9%	4.4%	12.9%	3.9%	5.5%
Ingreso operacional después del período de planeación	5.9%	13.2%	3.2%	5.2%	15.3%	11.4%
Gastos de capital después el período de planeación	10%	7%	8%	5%	6%	6.6%
Valor en uso de la unidad de negocio	274.720	231.008	2.142.073	1.886.880	759.450	772.027
Tasa de descuento	12.32%	13.03%	13.44%	14.48%	9.36%	9.6%

Las proyecciones se basan en el presupuesto de la Compañía, a partir del cual calculamos la unidad y sus tendencias de crecimiento para desarrollar las proyecciones a 5 años. También agregamos las expectativas de crecimiento relativo de otras unidades de negocios y sus costos seleccionados.

Los supuestos macroeconómicos se basan en datos de mercado extraídos de Bloomberg tanto para el precio WTI esperado como para los niveles de tasa de interés esperados, que tienen un impacto directo en nuestras proyecciones de costos, Todos los costos se ven afectados por la inflación.

(15) Activos mantenidos para la venta

Los activos mantenidos para la venta al 31 de diciembre de 2018 se componen de los siguientes activos:

	31 de diciembre de 2018
Simuladores de vuelo	\$ 31.580
Total Activos mantenidos para la venta	\$ 31.580

- (i) No se ha reconocido ninguna pérdida por deterioro al momento de la reclasificación de los simuladores al rubro como mantenidos para la venta al 31 de diciembre de 2018 puesto que se espera que el valor razonable menos costo de ventas sea mayor que el importe en libros.
- (ii) La compañía firmo un acuerdo de venta el 30 de enero de 2019 con la compañía CAE International Holdings Ltd., acordando la venta de (10) diez simuladores de vuelo que pertenecen al Grupo. Los simuladores estaban en uso para la prestación de servicios de entrenamiento para pilotos y copilotos de aviones civiles y comerciales.
- (iii) Los activos clasificados como mantenidos para la venta, pertenece al segmento operativo transporte aéreo.

(16) Deuda a largo plazo

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017. los préstamos se miden al costo amortizado de la siguiente manera:

Notas	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Corrientes:		
Préstamos a corto plazo y porción corriente de deuda a largo plazo	\$ 589.366	\$ 542.614
Bonos	37.376	29.458
29	\$ 626.742	\$ 572.072
No corrientes:		
Deuda a largo plazo	\$ 2.830.922	\$ 2.600.450
Bonos	549.916	579.591
29	\$ 3.380.838	\$ 3.180.041

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 del Grupo por los años terminados el 31 de diciembre de 2018 y 2017, son los siguientes:

31 de diciembre de 2018				
	Vence hasta	Promedio ponderado de tasas de interés	Valor nominal	Valor en libros
Préstamos a corto plazo	2019	5.81%	\$ 130.858	\$ 119.866
Deuda a largo plazo	2029	4.76%	5.249.987	3.300.422
Bonos-Colombia	2019	9.87%	81.966	28.147
Bonos-Luxemburgo	2020	7.95%	550.000	559.145
Total			\$ 6.012.811	\$ 4.007.580

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

A continuación, se presenta el detalle por tipo de préstamo:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Aeronave	\$ 2.396.748	\$ 2.288.605
Corporativo	1.023.540	854.459
Bonos	587.292	609.049
	\$ 4.007.580	\$ 3.752.113

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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.

Las principales adiciones de deuda para los años terminados el 31 de diciembre de 2018 y 2017 corresponden a:

- Préstamos (arrendamiento financiero) para financiar la compra de aeronaves:
 - Durante 2018, el Grupo obtuvo \$ 427.151 en préstamos para financiar la compra de un avión A320, dos A321, dos A330 y uno B787.
 - Durante 2017, el Grupo obtuvo \$ 340.568 en préstamos para financiar la compra de diez aeronaves A318, una B787, una A320, dos A320neo y refinanciar una A319 y dos A320.
- Préstamos para fines generales de capital de trabajo:
 - Durante 2018, el Grupo también obtuvo \$ 303,640. Principalmente estos préstamos son adquiridos por Lifemiles, \$ 95.000 a una tasa Libor + 5,5 por un período de 4 años.
 - Durante 2017, el Grupo también obtuvo \$ 510,360, El monto de estos préstamos es el que adquirió LifeMiles \$ 300.000 a una tasa LIBOR + 5,5%, por un plazo de 5 años, este préstamo está garantizado con todos los activos tangibles e intangibles, excepto algunas exclusiones de LifeMiles Ltd y sus subsidiarias, así mismo La deuda tiene compromisos financieros, Además, el Grupo recibió US \$ 150,000 (menos costos de transacción) en relación con la transferencia de flujos de efectivo futuros de ciertas ventas de boletos de tarjetas de crédito en los Estados Unidos (relacionados solo con las ventas de agencias de viajes), que Avianca vendió a USA VFlow, Por un período de cinco años.

Bonos Senior

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, los Bonos Senior pendientes y los saldos correspondientes son los siguientes:

Entidades emisoras	Moneda origen	Total, colocado en moneda origen	Saldo al 31 de diciembre de	
			2018	2017
Avianca Holdings S.A., Avianca Leasing. LLC y Grupo Taca Holdings Limited	USD	550.000	\$ 559.145	\$ 549.241

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Emisores:	Avianca Holdings S.A., Avianca Leasing, LLC, Grupo Taca Holdings, Limited.
Garantes:	Avianca Costa Rica, S.A., Avianca Perú 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.

Bonos Locales

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, los bonos emitidos y los saldos correspondientes son los siguientes:

Entidad emisora	Emisión	Total colocado en moneda origen (1)	Saldo al 31 de diciembre de			
			2018		2017	
			Moneda origen (1)	USD	Moneda origen (1)	USD
Avianca	Series A	75.000	—	\$ —	—	\$ —
Avianca	Series B	158.630	—	—	—	—
Avianca	Series C	266.370	90.566	28.147	178.468	59.808
Total				\$ 28.147		\$ 59.808

(1) Presentación de moneda origen en millones de pesos colombianos.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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

Pagos futuros deuda largo plazo

Los pagos futuros de deuda a largo plazo para los años terminados el 31 de diciembre de 2018 y 2017 son los siguientes:

	<u>Años</u>					<u>Total</u>
	<u>Uno</u>	<u>Dos</u>	<u>Tres</u>	<u>Cuatro</u>	<u>Cinco y posteriores</u>	
Al 31 de diciembre de 2018	<u>\$ 469.500</u>	<u>\$ 457.737</u>	<u>\$ 529.126</u>	<u>\$ 608.026</u>	<u>\$1.236.034</u>	<u>\$ 3.300.422</u>
Al 31 de diciembre de 2017	<u>\$ 463.351</u>	<u>\$ 381.288</u>	<u>\$ 412.839</u>	<u>\$ 392.810</u>	<u>\$1.413.513</u>	<u>\$ 3.063.801</u>

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Los vencimientos futuros de bonos por los años terminados el 31 de diciembre de 2018 y 2017 son los siguientes:

	Años					
	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco y posteriores	Total
Al 31 de diciembre de 2018	\$ 37.376	\$ 549.916	\$ —	\$ —	\$ —	\$ 587.292
Al 31 de diciembre de 2017	\$ 29.458	\$ 29.676	\$ 549.915	\$ —	\$ —	\$ 609.049

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 financiamiento al 31 de diciembre de 2018

	1 de enero 2018	Nuevos créditos	Nuevos arrendamientos (1)	Costo Financiero (2)	Pagos	Pagos de intereses	Efecto diferencial cambiario	31 de diciembre de 2018
Préstamos y créditos a corto plazo	\$ 79.263	\$ 68.866	\$ —	\$ 5.556	\$ (27.691)	\$ (4.572)	\$ (1.556)	\$ 119.866
Porción corriente de créditos a largo plazo	463.351	—	—	141.337	(103.630)	(56.650)	25.092	469.500
Bonos corrientes	29.458	—	—	57.940	—	(51.044)	1.022	37.776
Obligaciones no corrientes por contrato de arrendamientos financieros y contratos de compra	2.600.450	234.774	427.751	23.063	(324.748)	(96.443)	(33.925)	2.830.922
Bonos	579.591	—	—	5.416	(27.404)	—	(7.687)	549.916
Total pasivos por actividades de financiación	\$ 3.752.113	\$ 303.640	\$ 427.751	\$ 233.312	\$ (483.473)	\$(208.709)	\$ (17.054)	\$ 4.007.580

- (1) Bienes y equipos adquiridos durante el período bajo arrendamiento financiero; estos movimientos no tienen efecto en el estado de flujos de efectivo.
- (2) Esta columna contiene el valor de los intereses causados por el año terminado el 31 de diciembre de 2018 por \$212.294 y el saldo inicial de los intereses por pagar relacionados con las obligaciones financieras de \$21.018. En el año 2017, el interés causado fue de \$ 183.332 y estos se presentaron como cuentas por pagar.

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 financiamiento a 31 de diciembre de 2017

	1 de enero 2017	Nuevos créditos	Nuevos arrendamientos (1)	Pagos	Efecto diferencial cambiario	31 de diciembre de 2017
Préstamos y créditos a corto plazo	\$ 62.179	\$ 39.492	\$ —	\$ (22.408)	\$ —	\$ 79.263
Porción corriente de créditos a largo plazo	314.970	207.562	—	(57.197)	(1,984)	463.351
Bonos	29.590	—	—	—	(132)	29.458
Obligaciones no corrientes por contrato de arrendamientos financieros y contratos de compra	2.259.459	263.306	340.568	(279.580)	16,697	2.600.450
Bonos	608.037	—	—	(28.910)	464	579.591
Total pasivos por actividades de financiación	\$3.274.235	\$ 510.360	\$ 340.568	\$ (388.095)	\$ 15.045	\$ 3.752.113

(1) Bienes y equipos adquiridos durante el período bajo arrendamiento financiero; estos movimientos no tienen efecto en el estado de flujos de efectivo.

(2) En el año 2017, el interés causado fue de \$ 183.332 y estos se presentaron como cuentas por pagar.

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 2018 y 2017 son las siguientes:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Cuentas por pagar comerciales	\$ 428.996	\$ 122.696
Impuestos no relacionados con los ingresos recaudados por adelantado	—	68.651
Cargas sociales (1)	69.062	53.746
Otras cuentas por pagar (2)	12.789	18.152
Total	\$ 506.568	\$ 263.245
Cuentas por pagar comerciales	4.276	—
Cargas sociales	2.851	5.084
Total	\$ 7.127	\$ 5.084

- (1) Representa aportes parafiscales y contribuciones basadas en los salarios y compensaciones pagadas a los colaboradores del Grupo 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 2018 y 2017 son los siguientes:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Gastos operacionales	\$ 105.649	\$ 112.844
Vacaciones y otros beneficios a empleados	12.187	36.144
Otros gastos acumulados (1)	3.058	37.669
Total	\$ 120.894	\$ 186.657

- (1) Otros gastos acumulados incluyen servicios públicos, gastos acumulados de transportes, fletes y acarreos y mantenimiento.

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(19) Provisiones para condiciones de retorno

Para ciertos arrendamientos operativos, el Grupo está contractualmente obligado a devolver la aeronave en condiciones preestablecidas. El Grupo acumula los costos de restitución relacionados con las aeronaves mantenidas 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.

Las provisiones para las condiciones de retorno al 31 de diciembre de 2018 y 2017 son las siguientes:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Corriente	\$ 2.475	\$ 19.093
No corriente	127.685	144.099
Total	\$ 130.160	\$ 163.192

Los cambios en las provisiones para las condiciones de retorno al 31 de diciembre de 2018 y 2017 son las siguientes:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Saldos al inicio del año	\$ 163.192	\$ 173.938
Provisiones constituidas	43.705	811
Provisiones reversadas	(70.797)	—
Provisiones usadas	(5.939)	(11.557)
Saldos al final del año	\$ 130.160	\$ 163.192

- (1) En 2018 hay una disminución en las reservas de mantenimiento, principalmente debido a: \$ 14.650 entregas de aeronaves, 6 motores de repuesto y cumplimiento con el mantenimiento programado; \$ 16.000 para la recuperación de las reservas de mantenimiento, ya que la garantía se cambió a una carta de crédito en algunos aviones.

(20) Beneficios de empleados

Los beneficios a los empleados al 31 de diciembre de 2018 y 2017 son los siguientes:

	31 de Diciembre de 2018	31 de Diciembre de 2017
Plan de beneficios definidos	\$ 144.862	\$ 174.346
Otros beneficios-corto plazo	9.084	—
Otros beneficios-largo plazo	802	—
Total	\$ 154.748	\$ 174.346
Corriente	\$ 44.663	\$ 38.706
No corriente	\$ 110.085	\$ 135.640
Total	\$ 154.748	\$ 174.346

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

El Grupo cuenta con un plan de beneficios definidos que requiere que se realicen contribuciones a administradores de fondos separados. El Grupo 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 calcular el costo del beneficio a entregar en el futuro y en registrar dicho costo en el período en el que cada empleado labora para el Grupo. 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. El Grupo 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 2018 y 2017.

	<u>31 de diciembre de 2018</u>	<u>31 de diciembre de 2017</u>
Valor razonable de activos del plan	\$ (178.594)	\$ (189.697)
Valor presente de la obligación	323.456	364.043
Total pasivo por beneficios de empleados	\$ 144.862	\$ 174.346

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:

	<u>Plan de beneficios definidos</u>	<u>Otros beneficios</u>
Gasto neto por beneficios—año terminado el 31 de diciembre de 2018		
(reconocido en salarios, sueldos y beneficios)		
Costo actual del servicio	\$ 1.094	\$ 2.353
Costo de intereses sobre obligaciones por beneficios. neto	17.375	3.706
Ingreso por intereses del plan de activos	(11.699)	—
Costo Neto	\$ 6.770	\$ 6.059

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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
Ingreso por intereses del plan de activos	(12.615)	—
Costo Neto	\$ 7.082	\$ 5.966

Los cambios en el valor presente de las obligaciones por beneficios definidos al 31 de diciembre de 2018 son los siguientes:

	Obligaciones por beneficios definidos	Otros beneficios	Total
Obligaciones por beneficios al 31 de diciembre de 2017	300.773	63.270	364.043
Costo del período	18.469	6.059	24.527
Beneficios pagados por el empleador	(29.878)	(3.188)	(33.067)
Remediciones de pasivos por beneficios definidos	850	(6.172)	(5.322)
Otros corrientes	—	(342)	(342)
Diferencial cambiario	(21.727)	(4.657)	(26.384)
Obligaciones por beneficios al 31 de diciembre de 2018	268.487	54.970	323.456
Valor razonable de los activos del plan	(178.594)	—	(178.594)
Total pasivo por beneficios de empleados	89.892	54.970	144.862
Corriente	32.205	3.374	35.579
No corriente	57.687	51.596	109.282
Total	89.892	54.970	144.862

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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 2017	189.697
Ingresos por intereses sobre los activos del plan	11.699
Remediación de los supuestos de intereses	(14.361)
Contribuciones de empleados	31.871
Beneficios pagados	(26.268)
Diferencial cambiario	(14.044)
Valor razonable de los activos del plan al 31 de diciembre de 2018	178.594

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)
Remediones de pasivos por beneficios definidos.	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

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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
Remediación de los supuestos de intereses		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

Para el año terminado el 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, se reconocieron Remediciones de pasivos por beneficios definidos por \$9.039, \$(33.385) y \$4.094, respectivamente, en otros resultados integrales.

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Ganancias actuariales reconocidas en otros resultados integrales	\$ (5.322)	\$ (38.205)	\$ 2.383
Ajuste en rendimiento de activos del plan	14.361	4.672	1.711
Ajustes por traducción	—	148	—
Monto reconocido en otros resultados integrales	\$ 9.039	\$ (33.385)	\$ 4.094

El Grupo espera contribuir \$35.579 a su plan de beneficios definidos y otros beneficios en el año 2019.

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 del Grupo se muestran a continuación:

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Tasa de descuento para todos los planes	7.25%	6.75%
Inflación	3.00%	3.09%
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%	3.18%
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%

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 2018	31 de diciembre de 2017
Títulos de patrimonio	31.00%	22.04%
Títulos de deuda	21.00%	33.73%
Bonos corporativos domésticos	32.00%	35.30%
Bonos corporativos del gobierno extranjero	10.00%	6.61%
Otros	6.00%	2.30%

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, el Grupo celebró un acuerdo de conmutación con Compañía Aseguradora de Vida Colseguros S.A., relacionado con el pasivo pensional de dos planes de pensiones del Grupo.

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, 12 y 12 beneficiarios, respectivamente, no han sido conmutados. Por lo tanto, el Grupo 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 del Grupo, el Grupo 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 NIIF 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:

	<u>Aumento del 0.5%</u>	<u>Disminución del 0.5%</u>
Tasa de descuento	(15.675)	17.226
Aumento de pensiones	14.100	(12.978)
Tabla de mortalidad	(7.096)	17.533

Pagos basados en acciones

En el año 2018 se autorizó la implementación de un plan de incentivos a largo plazo para los ejecutivos (Plan de pagos basados en acciones), el cual reemplaza el plan autorizado desde el año 2012. Anualmente los beneficiarios del plan recibirán un paquete de acciones virtuales a las que podrán hacerse acreedores al finalizar el periodo, siempre y cuando se cumplan las metas financieras y de satisfacción del cliente del plan de negocio.

Una vez cerrado el tablero de metas, y al finalizar el periodo, el número de acciones virtuales que se lleve el beneficiario puede ir de 0% al 200%, según el desempeño de indicadores de largo plazo. Dichos indicadores se miden a corto plazo (1 año), pero su pago es a largo plazo el cual será diferido en 3 pagos siempre y cuando exista vinculación laboral en el momento del pago.

Los beneficiarios del plan son aquellos cargos de nivel Vicepresidente y Director, adicionalmente todas aquellas personas que se definan como alto potencial y/o que ocupen cargos críticos los cuales deben ser aprobados por el CEO.

Cada año se liquidará un nuevo paquete de acciones virtuales, que según el desempeño del periodo se irá entregando en tercios durante los tres años siguientes. El valor a pagar por cada tercio será el resultado de calcular el número de acciones virtuales a pagar, multiplicado por el valor de la acción de Avianca Holdings S,A, en NYC para el periodo. El pago se realizará en el país base de trabajo del beneficiario, el valor estará sujeto a las deducciones de impuestos que correspondan a cada país en el momento del pago,

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Basados en los supuestos mencionados anteriormente, la Compañía registra al 31 de diciembre de 2018 un pasivo de \$ (1,312) el cual se refleja dentro de los otros beneficios a empleados a largo plazo como un pasivo no corriente en el estado consolidado de situación financiera,

(21) Ingresos diferidos por transporte no devengado y por programa de viajero frecuente

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. El Grupo 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 (f)).

El saldo al 31 de diciembre de 2018 y 2017 es el siguiente:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Venta anticipada de tiquetes	\$ 424.579	\$ 454.018
Ingresos diferidos por programa viajero frecuente	186.378	85.207
Corriente	\$ 610.957	\$ 539.225
Ingresos diferidos por programa viajero frecuente	\$ 234.260	\$ 104.786
No corriente	\$ 234.260	\$ 104.786

(22) Otros Pasivos

Los otros pasivos al 31 de diciembre de 2018 y 2017 son las siguientes:

	Notas	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Instrumentos derivados	26. 27	\$ (129)	\$ 137
Ingresos diferidos (1)		71.649	24.471
Otros		587	—
Total		\$ 72.107	\$ 24.608
Corriente		\$ 3.861	\$ 9.415
No corriente		68.246	15.193
Total		\$ 72.107	\$ 24.608

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

- (1) De acuerdo con lo revelado en la nota 13, el Grupo reclasificó a otros pasivos, los saldos relacionados con utilidades diferidas con transacciones de venta con arrendamiento posterior por valor de \$64.095, los cuales son diferidos por un periodo de diez años.

(23) 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 \$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 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 2018	31 de diciembre de 2017
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

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

El valor nominal por acción son \$0.12

Reservas de Otros Resultados Integrales (“ORI”)

El movimiento de otros resultados integrales desde el 31 de diciembre de 2017 hasta el 31 de diciembre de 2018 es el siguiente:

	Reservas de cobertura (1)	Reservas de valor razonable (2)	Reservas relacionadas con ganancias o pérdidas actuariales (3)	Reservas de impuesto sobre la renta (4)		Revaluación y otras reservas (5)	Total reservas de ORI
				Reservas de valor razonable	Reserva relacionada con ganancias y pérdidas actuariales		
Al 31 de diciembre de 2017	\$ 6.507	\$ (226)	\$ (65.138)	\$ 3	\$ 125	\$ 58.382	\$ (347)
Otros resultados integrales del periodo	(13.701)	(328)	(9.039)	—	(39)	(30.963)	(54.070)
Al 31 de diciembre de 2018	\$ (7.194)	\$ (554)	\$ (74.177)	\$ 3	\$ 86	\$ 27.419	\$ (54.417)

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 cobertura (1)	Reservas de valor razonable (2)	Reservas relacionadas con ganancias o pérdidas actuariales (3)	Reservas de Cobertura	Reservas de impuesto sobre la renta (4)		Revaluación y otras reservas (5)	Total reservas de ORI
					Reservas de valor razonable	Reserva relacionada con ganancias y pérdidas actuariales		
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)

(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 27).

(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)Reserva de 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 y otras reservas

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.

A continuación se proporciona un análisis de las partidas presentadas netas en el estado del estado consolidado de pérdidas y ganancias integrales y otros ingresos comprensivos que han sido objeto de reclasificación, sin considerar las partidas restantes en ORI que nunca se reclasifican al beneficio de la pérdida:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
Coberturas de flujo de efectivo:		
Reclasificación a resultados durante el año	\$ (17.179)	\$ 10.309
Valuación efectiva del flujo de efectivo cubierto	3.474	(3.924)
	<u>\$ (13.701)</u>	<u>\$ 6.385</u>
Reservas de valor razonable:		
Activos financieros disponibles para la venta – cambio neto del valor razonable	\$ (328)	\$ 19
	<u>\$ (328)</u>	<u>\$ 19</u>

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(24) Participación no controladora

A continuación, se resume la información relacionada con cada una de las subsidiarias del Grupo que tiene NCIA material al 31 de diciembre de 2018 y 2017:

	LifeMiles B.V.	Taca International Airlines	Aerotaxis la Costeña S.A.	TurboProp Leasing Corp.	Lineas Aereas Costarricenses S.A.	Otras subsidiarias individualmente inmateriales.	Total
Porcentaje Interés no controlante	30.00%	3.17%	31.92%	32.00%	7.58%		
Activos circulantes	\$ 50.344	\$ 28.269	\$ 2.597	\$ 4.155	\$ 25.818	\$ 5.719	\$ 116.902
Activos no corrientes	24.337	8.932	687	7.615	5.444	2.529	49.544
Pasivo circulante	(98.034)	(18.861)	(1.268)	(2.658)	(27.515)	(3.481)	(151.818)
Pasivos no corrientes	(160.816)	(26.210)	—	(3.995)	(827)	(773)	(192.622)
Activos netos	(184.169)	(7.871)	2.017	5.117	2.919	3.994	(177.993)
(Pérdida) ganancia	24.321	(3.684)	(499)	1.283	841	3.683	25.946
Otros beneficios completos.	\$ (94)	\$ (158)	\$ —	\$ —	\$ —	\$ (9)	\$ (261)

	LifeMiles B.V.	Taca International Airlines	Aerotaxis la Costeña S.A.	TurboProp Leasing Corp.	Lineas Aereas Costarricenses S.A.	Otras subsidiarias individualmente inmateriales.	Total
Porcentaje de Interés no controlante	30.00%	3.17%	31.92%	32.00%	7.58%		
Activos circulantes	\$ 47.603	\$ 24.269	\$ 2.971	\$ 7.095	\$ 30.581	\$ 7.381	\$ 119.900
Activos no corrientes	27.039	10.720	777	7.909	6.092	4.268	56.804
Pasivo circulante	(67.814)	(14.915)	(1.232)	(7.317)	(29.007)	(2.880)	(123.166)
Pasivos no corrientes	(95.939)	(24.054)	—	(3.257)	(5.470)	(768)	(129.488)
Activos netos	(89.112)	(3.980)	2.516	4.429	2.196	8.001	(75.950)
(Pérdida) ganancia	30.738	(3.980)	2.364	674	2.106	1.893	33.795
Otros beneficios completos.	\$ 78	\$ 358	\$ —	\$ —	\$ —	\$ 19	\$ 455

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(25) Utilidades por acción

El cálculo de la utilidad (pérdida) básica por acción al 31 de diciembre de 2018 y 2017 es el siguiente:

	Diciembre 31. 2018	Diciembre 31. 2017
Utilidad neta atribuible a Avianca Holdings S.A.	\$ (24.803)	\$ 48.237
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	\$ (0,025)	\$ 0,05
Acciones preferentes	\$ (0,025)	\$ 0,05

(26) Ingresos operacionales

Durante el 2018 y 2017, el Grupo no tuvo clientes que representaran más del 10% de sus ingresos, el Grupo 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 2018	Porcentaje	Año terminado el 31 de diciembre de 2017	Porcentaje	Variación anual
Doméstico					
Pasajeros	2.001.825	41%	\$ 1.900.627	43%	101.198
Carga y correo	303.343	6%	279.666	6%	23.677
	<u>2.305.168</u>	<u>47%</u>	<u>2.180.293</u>	<u>49%</u>	<u>124.875</u>
Internacional					
Pasajeros	2.072.566	42%	1.649.533	37%	423.033
Carga y correo	315.433	6%	271.313	6%	44.120
	<u>2.387.999</u>	<u>49%</u>	<u>1.920.846</u>	<u>43%</u>	<u>467.153</u>
Otros (1)	197.663	4%	340.545	8%	(142.882)
Total ingresos operacionales	<u>4.890.830</u>	<u>100%</u>	<u>\$ 4.441.684</u>	<u>100%</u>	<u>449.146</u>

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

	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)	<u>340.545</u>	<u>9%</u>	<u>297.247</u>	<u>8%</u>	<u>43.298</u>
Total ingresos operacionales	<u>\$ 4.441.684</u>	<u>100%</u>	<u>\$ 4.138.338</u>	<u>100%</u>	<u>\$ 303.346</u>

Otros ingresos operacionales

Otros ingresos operacionales para los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016 se presentan a continuación:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Programa de viajero frecuente	\$ 46.376	\$ 178.841	\$ 154.245
Operaciones terrestres (a)	23.592	20.172	21.053
Arrendamientos	22.610	22.232	28.295
Mantenimiento	58.032	11.639	7.696
Interlínea	2.025	1.900	3.859
Otros (b)	45.028	105.769	82.099
	<u>\$ 197.663</u>	<u>\$ 340.553</u>	<u>\$ 297.247</u>

(a) El Grupo 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.

(27) 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 2018 y 2017 son los siguientes:

	Notas	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Coberturas de flujos de efectivo – Activos			
Precio de combustible		\$ 2.566	\$ 20.549
Tasa de interés		4.890	2.990
Total	12. 22	\$ 7.456	\$ 23.539

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.

El Grupo 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 combustible ha llevado al Grupo 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 para aeronaves por un período de entre tres y doce meses. con base en los acuerdos de compra vigentes.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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 2018 y 2017:

31 de diciembre 2018	Valor razonable	1-12 meses	12-24 meses
Precio de combustible			
Activos	\$ 2.566	\$ 2.566	
Tasa de interés			
Activos	\$ 4.890	\$ 112	\$ 4.778
31 de diciembre 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

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 2018, 2017 y 2016, una (pérdida) / ganancia neta relacionada con los instrumentos de cobertura por (\$13.701), \$6.385 y \$21.712, respectivamente fue incluida en otros resultados integrales (ver Nota 23).

(28) Instrumentos financieros derivados

Los instrumentos financieros derivados a valor razonable con cambios en resultados al 31 de diciembre de 2018 y 2017, son los siguientes:

	Notas	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Derivados no designados como cobertura – Pasivos			
Derivados de tasa de interés	22	\$ (17)	\$ 137
Total		\$ (17)	\$ 137

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.

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Riesgo de moneda extranjera

Ciertos contratos derivados 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

El Grupo 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 con el 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. El Grupo paga una tasa fija y recibe una tasa variable.

(29) Compensación de los instrumentos financieros

El Grupo tiene instrumentos derivados que podrían cumplir con los criterios de compensación del párrafo 42 de la NIC 32, ya que el Grupo 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 2018 y 2017, el Grupo no había compensado instrumentos derivados, ya que no ha tenido activos y pasivos brutos con la misma contraparte por el mismo tipo de resultado teórico.

(30) Medición al valor razonable

La siguiente tabla proporciona la jerarquía de medición del valor razonable de los activos y pasivos del Grupo al 31 de diciembre de 2018:

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 (Nota 27)				
Coberturas de combustible de aeronaves	—	2.566	—	2.566
Derivados de tasas de cambio	—	4.890	—	4.890
Inversiones	—	67.306	—	67.306
Activos del plan	—	178.594	—	178.594
Revaluación de propiedades administrativas (Nota 13)	—	253.244	—	253.244

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				
Derivados de tasa de interés	—	(17)	—	(17)
Pasivos cuyo valor razonable es revelado				
Préstamos a corto plazo y deuda a largo plazo.	—	4.022.707	—	4.022.707

La siguiente tabla proporciona la jerarquía de medición del valor razonable de los activos y pasivos del Grupo al 31 de diciembre del 2017:

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 (Nota 26 y 27)				
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
Activos del plan	—	189.697	—	189.697
Revaluación de propiedades administrativas (Nota 13)	—	147.663	—	147.663

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 27)				
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

Jerarquía de 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** Insumos observables como precios cotizados en mercados activos.
- 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;
- 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, el Grupo 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.

Los valores razonables se han determinado para fines de medición y / o divulgación según los siguientes métodos.

- (a) 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.

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(b) El Grupo mantiene instrumentos financieros derivados con diferentes contrapartes, principalmente instituciones financieras con calificaciones crediticias de grado de inversión, los derivados valorados que utilizan 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.

(c) 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.

(d) El Grupo 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, el Grupo contrata peritos independientes certificados para determinar el valor razonable de los terrenos y edificios.

(31) Gasto por impuesto sobre la renta

Activos y pasivos por impuestos al 31 de diciembre de 2018 y 2017 son:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Activos por impuestos corrientes	\$ 231.914	\$ 114.361
Activos por impuestos no corrientes	19	136.301
Pasivos por impuestos corrientes	(252.708)	(263.708)
Pasivos por impuestos no corrientes	—	—
Impuestos Neto	\$ (20.775)	\$ (13.057)

Componentes del Gasto por Impuesto a las Ganancias:

Los principales componentes del gasto de impuesto sobre la renta para los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016 son los siguientes:

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Activos y pasivos por impuestos al 31 de diciembre de 2018 y 2017 son:

	<u>31 de diciembre de 2018</u>	<u>31 de diciembre de 2017</u>
Activos por impuestos corrientes	\$ 231.914	\$ 114.361
Activos por impuestos no corrientes	19	136.301
Pasivos por impuestos corrientes	(252.708)	(263.708)
Pasivos por impuestos no corrientes	—	—
Impuestos Neto	<u>\$ (20.775)</u>	<u>\$ (13.057)</u>

Estado Consolidado de Resultados Integrales

	<u>31 de diciembre de 2018</u>	<u>31 de diciembre de 2017</u>	<u>31 de diciembre de 2016</u>
Impuesto sobre la renta corriente:			
Cargo por impuesto sobre la renta corriente	\$ 24.208	\$ 32.934	\$ 28.114
Ajustes de periodos anteriores	2.943	2.225	(666)
Gasto por impuesto diferido:			
Relacionado con el origen y con la reversión de diferencias temporales	(6.938)	(15.050)	6.642
Gasto por impuesto sobre la renta registrado en el Estado Consolidado de Resultados Integrales	<u>\$ 20.213</u>	<u>\$ 20.109</u>	<u>\$ 34.090</u>

b) Reconciliación de la tasa de impuesto de acuerdo con las disposiciones fiscales y la tasa efectiva:

Las disposiciones fiscales vigentes en Colombia, aplicables a las Compañías dominantes en sus subsidiarias, son:

- La tasa de impuesto a la renta para 2017 y 2018 es del 40% y 37% respectivamente (incluido el recargo fiscal del 6% y 4%, respectivamente).
- En los años 2017 y 2018, el ingreso presunto para determinar el impuesto a la renta no puede ser inferior al 3.5% del patrimonio neto en el último día del año contributivo inmediatamente anterior.
- A partir de 2017, las pérdidas fiscales pueden compensarse con los ingresos líquidos ordinarios obtenidos en los siguientes 12 períodos imposables.

- El exceso de ingresos presuntos puede ser compensado en los siguientes 5 períodos imposables.
- El impuesto por ganancia ocasional se grava a la tasa del 10%.

Ley de Financiamiento - (Reforma Tributaria)

El 28 de diciembre de 2018, se promulgó la Ley 1943 (Ley de Financiación), mediante la cual se introdujeron nuevas reglas en la regulación fiscal, a continuación, se presentan los aspectos más relevantes:

- Reducción progresiva en el impuesto a las ganancias y las tasas complementarias corporativas de la siguiente manera: año contributivo 2019, tasa del 33%; Año contributivo 2020, tasa del 32%; Año contributivo 2021, tasa del 31%; y desde el año fiscal 2022, tasa del 30%.
- Reducción progresiva del impuesto presuntivo de la siguiente manera: año contributivo 2018, tasa del 3,5%; Año contributivo 2019, tasa de 1.5%; Año contributivo 2020, tasa del 1,5%; Y desde el año fiscal 2020, tasa 0%.
- Una regla general determina que el 100% de los impuestos, aranceles y contribuciones pagados en el año contributivo será deducible, si tiene una relación causal con la generación de ingresos, excepto por el impuesto a las ganancias. Una regla específica indica que el 50% del impuesto a las finanzas Los movimientos (GMF) serán deducibles, independientemente de si existe una relación causal con la actividad generadora de ingresos.
- El 50% del impuesto a la industria y al comercio puede ser deducible del impuesto a la renta en el año contributivo en el que se paga efectivamente y en la medida en que tenga una relación causal con su actividad económica. A partir del año 2022 se puede descontar 100%.
- El impuesto al valor agregado (IVA) sobre la importación, capacitación, construcción o adquisición de activos fijos productivos reales, incluidos los servicios, se puede considerar como un descuento en el impuesto a la renta para los responsables del impuesto a las ventas.
- Se modifica la regla de capitalización, indicando que el monto máximo de endeudamiento será el patrimonio líquido del año anterior, multiplicado por dos (anteriormente se multiplicó por tres), es necesario que el endeudamiento deba corresponder a préstamos con residentes y no residentes. Esta regla no se aplica a las industrias supervisadas por la Superintendencia Financiera, empresas de factoring, empresas en el período improductivo, en los casos de financiamiento de proyectos de infraestructura de transporte y financiamiento de proyectos de infraestructura de servicios públicos.
- Estipuló un nuevo régimen de mega inversión aplicable a los contribuyentes de ingresos que aumentan el empleo en 250 empleos directos y realizan inversiones en Colombia en

propiedades, planta y equipo que son productivos o tienen el potencial de ser, por un valor igual o superior a 30 millones UVT (\$ 1,028,100 millones en 2019). La ley tiene una serie de incentivos fiscales para estas inversiones: tasa de impuesto a la renta del 27%; depreciación de activos fijos por un plazo mínimo de 2 años; no sujeto a impuesto al patrimonio o ingreso presunto; Tasas especiales de tributación sobre dividendos imposables que se decretan, entre otros.

- Los contribuyentes que realizan Mega-Inversiones pueden firmar un acuerdo de estabilidad fiscal con el Estado para estabilizar las condiciones fiscales del régimen mencionado por un período de 20 años. Este régimen no se aplica a las empresas relacionadas con la explotación de recursos naturales no renovables.
- Bajo la ley de impuestos de Colombia, es posible la terminación anticipada (o terminación extraordinaria) de los procesos legales por parte de las Autoridades Tributarias, a través de los siguientes mecanismos: 1. Terminación por mutuo acuerdo y 2. Acuerdo judicial tributario (conocido como “Conciliación Contencioso Administrativa”), mediante el pago del 100% o el 50% del impuesto a pagar, dependiendo del acto administrativo objeto de discusión y, obteniendo una condonación de la deuda, en una proporción de los intereses, sanciones y actualizaciones, que varía dependiendo de El momento en el que se encuentra el proceso. Para la liquidación del tribunal fiscal, los interesados pueden solicitarlo hasta el 30 de septiembre de 2019 y firmar el acta a más tardar el 31 de octubre de 2019. Para las terminaciones por mutuo acuerdo, los interesados pueden solicitar su implementación hasta 31 de octubre de 2019.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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 2018, 2017 y 2016, es como sigue:

	31 de diciembre de 2018		31 de diciembre de 2017		31 de diciembre de 2016	
Utilidad (pérdida) contable después de impuesto de renta		\$ 1.143		\$ 82.032		\$ 44.186
Gasto total de impuesto de renta		20.213		20.109		34.090
Utilidad (pérdida) antes de impuesto sobre la renta		21.356		\$102.141		\$ 78.276
Impuesto de renta a tasa nominal de Colombia	37%	7,902	40.00%	40.856	40.00%	31.311
Crédito fiscal (1)	0%	—	0.00%	0	(5.74%)	(4.493)
Deducción especial de activos fijos productivos	(268.0%)	(57,229)	(44,91%)	(45,868)	(22.10%)	(17.299)
Diferencias permanentes (2)	(390.8%)	(83,458)	138.54%	(141,508)	(346.48 %)	(271.209)
Impuestos no deducibles	16%	3,413	3.06%	3,124	15.01%	11.749
Efecto de exenciones y tasa fiscales en jurisdicciones extranjeras	125%	26,699	(118.26%)	(120,797)	71.56%	56.014
Activos por impuestos diferidos no reconocidos.	(544.9%)	(116,362)	(141.93%)	(144,965)	248.77%	194.732
Pérdidas de reversión fiscal	0.00%	—	184.69%	188,640	0.00%	—
Diferencias de cambio	(1066.2%)	227,692	(48.56%)	(49,595)	107.20%	83.916
Gastos del año anterior	(5.8%)	(1,245)			(13.10%)	(10.254)
Otros			9.30%	9,498		
Cambios en las tasas de impuestos	59.9%	12,801	(2.24%)	(292)	(51.58%)	(40.377)
		95%		\$ 20,213		43.55%
				\$ 20,109		\$ 34,090

(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 del Grupo durante el año. El propósito legislativo de esta provisión fiscal es reducir la exposición del Grupo a la doble tributación en Colombia sobre sus ingresos mundiales, limitando así el gasto de impuestos a los ingresos generados en Colombia.

(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.

c) Impuestos Diferidos con Respecto de Compañías Subsidiarias:

Durante el año terminado en 31 de diciembre de 2018 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 respecto a diferencias temporarias de inversiones en subsidiarias, por valor de US\$60 millones al 31 de diciembre de 2018, para el año 2017 esta cifra ascendía a US\$61 millones.

d) Impuesto Diferidos activos no reconocidos sobre créditos fiscales:

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017 a continuación se detallan las pérdidas fiscales y los excesos de los ingresos presuntos de la Compañía que no se han utilizado y para los cuales no se ha reconocido ningún activo por impuestos diferidos:

Las pérdidas se originaron en:

Año 2014	\$ 1.061
Año 2015	4.282
Año 2016	19.458
Año 2017	105.449
Año 2018	260.342
Total, pérdidas fiscales:	\$ 390.592

El exceso de ingreso presunto se originó en:

Año 2016	\$ 8.495
Año 2017	1.271
Total, exceso de ingreso presuntiva:	\$ 9.766

La Compañía tiene un activo por impuestos diferidos correspondiente a las pérdidas y excesos fiscales mencionados anteriormente de US \$ 120 millones. Sin embargo, de acuerdo con las proyecciones financieras de la Compañía, no se generará un ingreso neto en los próximos 5 años para permitir la compensación de los activos por impuestos diferidos. Por lo tanto, dicho activo por impuestos diferidos solo se ha reconocido por un monto hasta la concurrencia del pasivo por impuestos diferidos, de acuerdo con el párrafo 35 de la NIC 12.

e) Impuesto Diferidos por Tipo de Diferencia Temporaria:

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Las diferencias entre el valor en libros de los activos y pasivos y las bases imponibles de los mismos dan lugar a las siguientes diferencias temporarias que generan impuestos diferidos, calculadas y registradas en los períodos finalizados el 31 de diciembre de 2018 y el 31 de diciembre de 2017 según las tasas de impuestos actuales en vigor por los años en que se revertirán dichas diferencias temporarias.

A continuación, se muestra un análisis de los activos y pasivos por impuesto diferido del Grupo:

	Estado Consolidado de Posición Financiera		
	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017	Variación
Activos (pasivos)			
Cuentas por pagar	\$ 88.920	\$ —	\$ 88.957
Depósitos y otros activos	(10.481)	(24.379)	(6.807)
Mantenimiento de aeronaves	(3.573)	(43.973)	15.756
Pasivo por pensiones	3.089	(525)	(23.325)
Provisiones	19.037	103.830	110.174
Créditos por pérdidas fiscales	603	8.670	(96.500)
Partidas no monetarias	(49.343)	(29.231)	(186.455)
Activos intangibles	(8.220)	(11.534)	3.314
Otros	(32.987)	(2.703)	(4.487)
Impuesto diferido activo/(pasivo). neto	\$ 6.136	\$ 155	\$ 5.891

Se refleja en el Estado Consolidado de Posición Financiera como sigue:

Impuesto diferido activo	\$ 24.573	\$ 25.969	(1.396)
Impuesto diferido pasivo	(18.437)	(25.814)	7.377
Impuesto diferido activo. neto	\$ 6.136	\$ 155	\$ 5.891

En aplicación del párrafo 74 de la NIC 12, la Compañía ha compensado los activos y pasivos por impuestos diferidos a los fines de su presentación en el Estado de Situación Financiera. El impacto de esta aplicación, teniendo en cuenta el análisis cuantitativo y los datos económicos involucrados, no se altera de manera significativa y no es relevante con respecto al Estado de la Situación Financiera.

Conciliación del impuesto diferido activo. neto	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Saldo inicial al 1 de enero	\$ 155	\$ (14.507)
Impuesto sobre la renta durante el período reconocido en resultados	6.938	15.050
Impuesto sobre la renta durante el período reconocido en otros resultados integrales	(40)	(155)

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Diferencial cambiario	(917)	(233)
Saldo final al 31 de diciembre	\$ 6.136	\$ 155

f) Efecto del impuesto diferido en cada componente de la cuenta de otra cuenta de capital integral:

A continuación, se resumen los efectos del impuesto diferido en cada componente de la otra cuenta de ingresos integrales:

	<u>December 31.</u> <u>2018</u>	<u>December 31.</u> <u>2017</u>	<u>December 31.</u> <u>2016</u>
Reservas de cobertura	\$ —	\$ 3.558	\$ (3.558)
Reservas de valor razonable	—	—	—
Reservas relativas a pérdidas y ganancias actuariales.	\$ 39	(15.018)	4.289
Impuesto sobre la renta cargado directamente a otro resultado integral	<u>\$ 39</u>	<u>\$ (11.460)</u>	<u>\$ 731</u>

g) Precios de transferencia:

En atención a lo previsto en las Leyes 788 de 2002, 863 de 2003, 1607 de 2012 y 1819 de 2016, reglamentadas por el Decreto 2120 de 2017, la compañía preparó un estudio de precios de transferencia sobre las operaciones realizadas con vinculados económicos del exterior durante el año gravable 2017. El estudio no dio lugar a ajustes que afectaran los ingresos, costos y gastos fiscales de la compañía.

Aunque el estudio de precios de transferencia del año 2018 se encuentra en proceso de preparación, no se anticipan cambios significativos en relación con el del año anterior.

h) Posición por incertidumbres tributarias inciertas

Para los Estados Financieros con corte a 31 de diciembre de 2018 y 31 de diciembre de 2017, se han analizado las posiciones tributarias adoptadas en las declaraciones aún sujetas a revisión por parte de la Autoridad Tributaria, a fin de identificar incertidumbres asociadas a una diferencia entre tales posiciones y las de la Administración de Impuestos. De acuerdo con las evaluaciones efectuadas no se han identificado hechos que conlleven al registro de provisiones adicionales por este concepto.

(32) Provisión para litigios

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, el Grupo está involucrado en diferentes demandas y acciones legales que surgen en el desarrollo normal de las actividades comerciales.

Los cambios en las provisiones por litigios al 31 de diciembre de 2018 y 2017 son las siguientes:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Saldos al inicio del periodo	\$ 11.720	\$ 18.516
Provisiones constituidas	2.034	14.490
Provisiones reversadas	(5.007)	—
Provisiones usadas	(938)	(21.287)
Saldos al final del periodo	\$ 7.809	\$ 11.720

Dentro de las provisiones para litigios se destacan las relacionadas con procesos laborales (2018: \$3,695, 2017: \$5,062), procesos de protección al consumidor (2018: \$1,133, 2017: \$1,704) y procesos de carácter civil (2018: \$795, 2017: \$1,857).

Ciertos procesos son considerados obligaciones posibles. Con base en las pretensiones de los demandantes al 31 de diciembre de 2018 y 2017, estas contingencias suman un total de \$123.216 y \$119.573 respectivamente. Independientemente de la evaluación de la probabilidad, algunos de estos procesos, en caso de convertirse en probables estarían cubiertos por las compañías de seguros o con fondos proporcionados por terceros. Los procesos que no se resolverán utilizando las formas de pago mencionadas anteriormente se estiman en \$56.210 y \$26.275 al 31 de diciembre de 2018 y 2017, respectivamente.

De acuerdo con la NIC 37, los procesos que el Grupo considera que representan un riesgo remoto no se contemplan en los Estados Financieros Consolidados.

Cese de actividades de pilotos afiliados a la Asociación Colombiana de Aviadores Civiles (ACDAC)

El 20 de septiembre de 2017, la Asociación Colombiana de Aviadores Civiles ("ACDAC") inició unilateralmente un cese de actividades por no haberse llegado a un acuerdo en el marco de un conflicto laboral entre el sindicato y Aerovías del Continente Americano S,A, (en adelante "Avianca"). El cese de actividades duró 51 días y causó la cancelación de 14-337 vuelos aproximadamente el 50% de nuestros vuelos durante ese período.

El 25 de septiembre de 2017, Avianca S,A, presentó una demanda ante el Tribunal Superior de Bogotá para que esta corporación declarara la ilegalidad del cese de actividades. El 6 de octubre de 2017, la Sala Laboral de este Tribunal, declaró que el cese de actividades adelantado por ACDAC, era ilegal. Posteriormente, ACDAC presentó recurso de apelación contra esta decisión. Sin embargo, dicha decisión fue confirmada el 29 de noviembre de 2017 por la Sala Laboral la Corte Suprema de Justicia de Colombia.

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Frente a esta providencia, ACDAC presentó solicitud de adición y aclaración, así como de nulidad la cual conoció la Corte Suprema de Justicia de Colombia. No obstante, el 8 de febrero de 2018, esta entidad judicial denegó las pretensiones presentadas por ACDAC y, por lo tanto, dejó en firme la decisión que declaró ilegal el cese de actividades.

El 28 de septiembre de 2017, mediante resolución No, 3744 de 2017, el Ministerio de Trabajo convocó a un Tribunal de Arbitramento Obligatorio, cuyos laudos son equiparables a los convenios colectivos, esto para resolver las diferencias sobre reclamos económicos entre ACDAC y Avianca SA. El Tribunal de Arbitramento notificó a Avianca S,A, el laudo el 11 de diciembre de 2017.

Posteriormente, Avianca S,A, presentó recurso de anulación para aclarar los términos del laudo, ya que el Tribunal excedió su competencia al dejar varios puntos de su decisión fuera del alcance de sus facultades. El 8 de febrero de 2018, el Tribunal de Arbitramento aceptó el recurso y remitió el caso ante la Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia de Colombia, autoridad competente para decidir sobre este tipo de recursos, El 18 de julio de 2018, la Corte Suprema de Justicia en su Sala Civil ratificó la sentencia de ilegalidad de la huelga de ACDAC.

Situación actual con Oceanair Linhas Aereas S.A.

El 10 de diciembre de 2018, Oceanair Linhas Aereas SA (Ver nota 9-Saldos y transacciones con partes relacionadas) y AVB Holdings SA, ambas compañías relacionadas separadas no integradas con el Grupo, presentaron una solicitud de recuperación judicial ante la primera Recuperación Judicial y quiebra Corte de Sao Paulo, Brasil.

Derivado de este evento, el Grupo está evaluando actualmente los impactos potenciales relacionados con todos los acuerdos comerciales ejecutados entre ciertas compañías del Grupo y Oceanair Linhas Aereas S.A., incluidos 4 contratos de subarrendamiento para las siguientes aeronaves: 1 A330, 1 A330F, 2 A319.

El Grupo ha solicitado formalmente la terminación y el nuevo envío de las aeronaves en cumplimiento de los términos y condiciones establecidos en cada uno de los acuerdos de subarrendamiento.

En lo que respecta a la nueva entrega de las aeronaves subarrendada, el Grupo está evaluando el proceso de reincorporación de estas aeronaves en la operación del Grupo o, eventualmente, su venta a terceros.

A partir de la emisión de estos estados financieros, ninguno de estos aviones ha sido incorporado a la flota del Grupo.

(33) Pagos futuros por arrendamiento de aeronaves

El Grupo cuenta con 142 aeronaves que se encuentran bajo arrendamiento financiero. El siguiente es el resumen de los compromisos futuros de arrendamientos financieros:

	<u>Aeronaves</u>
Menos de un año	316.334
Entre uno y cinco años	1.117.208
Más de cinco años	<u>963.206</u>

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

2.396.748

El Grupo cuenta con 54 aeronaves que se encuentran bajo arrendamientos operativos con un plazo de arrendamiento restante promedio de 50 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:

	Aeronaves
Menos de un año	245.579
Entre uno y cinco años	668.403
Más de cinco años	186.711
	\$ 1.100.693

El Grupo tiene 6 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:

	Motores
Menos de un año	5.787
Entre uno y cinco años	23.946
Más de cinco años	9.378
	\$ 39.111

Al 31 de diciembre de 2018, el Grupo arrienda dos Airbus A-319, un Airbus A-330F y un Airbus A-330 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:

	Aeronaves
Menos de un año	26.442
Entre uno y cinco años	52.543
Más de cinco años	20.720
	\$ 99.705

El valor de pagos reconocidos como gastos en el año es:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016
Pagos mínimos de arrendamiento	\$ 267.708	\$ 278.772	\$ 314.493

(34) 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:

	<u>Órdenes</u>	<u>Opciones</u>	<u>Entrada</u>
Airbus (Familia A320) (1)	124	—	2019-2025
Boeing 787- 8/9 (2)	3	9	2019
Motores (3)	3	—	2019-2020

(1) En diciembre de 2017, el Grupo 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, el Grupo debe efectuar anticipos a Airbus en las fechas determinadas.

(2) En septiembre de 2017, el Grupo firmó una enmienda para convertir tres 787-8 a 787-9 con entregas programadas en 2019. Adicionalmente, en julio de 2017 el Grupo ejerció la opción de compra por un 787-8 con entrega programada en 2018.

(3) El Grupo tiene 3 órdenes en firme con CFM para la adquisición de motores LEAP-1A, cuyas entregas están programadas entre el 2019 y el 2020.

En noviembre de 2017, el Grupo 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. En enero de 2018, el Grupo también firmó dos Acuerdos de Compra, uno entre V Air Corporation y Avianca, y otro entre Transasia

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 2018 se resumen a continuación. Posteriormente se aplican los anticipos a los compromisos relacionados de adquisición de aeronaves.

	<u>Año uno</u>	<u>Año dos</u>	<u>Año tres</u>	<u>Año cuatro</u>	<u>En adelante</u>	<u>Total</u>
Anticipos	\$ 223.071	\$ 237.970	\$ 205.594	\$ 210.735	\$ 380.559	\$ 1.257.929
Compromisos de adquisición de aeronaves	\$ 981.054	\$ 2.123.295	\$ 2.407.313	\$ 2.162.148	\$ 6.831.519	\$ 14.505.329

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

El Grupo tiene previsto financiar la adquisición de los compromisos adquiridos con los recursos que genera el grupo y las operaciones financieras que puedan formalizarse con entidades financieras y compañías leasing de aeronaves.

(35) Dividendos pagados

La Compañía pagó los siguientes dividendos durante los años terminados el 31 de diciembre de 2018 y 2017:

	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
Dividendos – Acciones comunes	\$ 23.443	\$ 16.942
Dividendos – Acciones preferentes	12.075	8.730
Total	\$ 35.508	\$ 25.672

La Junta Directiva de Avianca Holdings S,A, en reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas del día 16 de marzo de 2018 acordó el proyecto de distribución de utilidades del ejercicio 2017 a título de dividendo; a los accionistas titulares de acciones del Grupo se les pagará la suma de COP\$98,6 por acción, para un total decretado de \$35,508. Los dividendos fueron decretados para pagarse en cuatro cuotas iguales de COP \$24,65 por acción, donde se pagó la primera cuota el 29 de junio, y las restantes son pagaderas el 31 de julio, 31 de agosto y 28 de septiembre de 2018.

El decreto de los dividendos se realizó con una TRM de COP\$2.780,47. El pago de los dividendos se realizó a la TRM correspondiente de la fecha en que se efectuó la transacción.

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.

Dividendos pagados a la participación minoritaria

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2018, las subsidiarias con intereses minoritarios declararon los dividendos de la siguiente manera:

Subsidiarios	Diciembre 31. 2018			Diciembre 31. 2017		
	Interés minoritario	Participación AVH	Total Dividendos	Interés minoritario	Participación AVH	Total Dividendos
LifeMiles Ltd (1)	\$61.500	\$ 143.500	\$ 205.000	\$ 127.002	\$ 296.335	\$ 423.337
Turbo Prop Leasing Corp	596	1.265	1.861	—	—	—
Aerotaxis La Costeña S.A	—	—	—	3.000	6.377	9.377
Total	\$62.096	\$144.765	\$206.861	\$130.002	\$302.712	\$432.714

(1) Se encuentran pendientes de pago \$6,000 al minoritario de Lifemiles Ltd.

(36) Convenios de Deuda

Durante 2018 y 2017, la Compañía no cumplió con ciertos convenios de deuda. Sin embargo, estos incumplimientos no aceleraron la fecha de vencimiento para el pago de la deuda. Al 31 de diciembre de 2018. Los compromisos más significativos relacionados con los índices financieros asumidos por la Compañía y sus subsidiarias son los siguientes:

Avianca Holdings S.A.

Los estados financieros consolidados de Avianca Holdings deben cumplir con los siguientes convenios financieros:

- Índice de cobertura del EBITDAR: no debe ser inferior a 1,75 a 1,0.
- Índice de capitalización: no debe ser mayor a 0,86 a 1,00 al final del 31 de diciembre de 2018, y los periodos de reporte son los trimestres que finalizan en marzo, junio, septiembre y diciembre.
- Razón de cobertura: no debe ser inferior a 1,5 a 1,0 al final de cada período de informe.
- Las reservas de efectivo mantenidas o controladas o de otro modo disponibles para el garante o sus subsidiarias deben ser de al menos \$ 350 millones en todo momento hasta la fecha de prueba correspondiente con respecto al período que termina el 31 de diciembre de 2018. La fecha de prueba relevante significa la fecha en que los estados financieros auditados de Avianca Holdings SA y subsidiarias preparados de acuerdo con las NIIF se entregan al Fideicomisario de Valores, a más tardar 180 días después del final del período financiero.
- Margen de EBITDA: Al final de cada período, el margen de EBITDA no debe ser inferior al 0%. Los periodos de reporte son los trimestres que finalizan en marzo, junio, septiembre y diciembre.

Avianca S.A.

La emisión de bonos en el mercado local de capitales de Colombia requiere el cumplimiento de los siguientes compromisos financieros:

- Servicio de deuda: debe ser mayor o igual a 1,4 al final de cada período de informe
- Relación de apalancamiento: debe ser menor o igual que o igual a 4,5 al final de cada período de informe.

Los períodos de informe son los semestres que terminan en junio y diciembre, y estos convenios se miden en el nivel de Avianca S.A. S

Si bien un incumplimiento de estos convenios no tiene consecuencias en términos de la aceleración de la deuda, impondría restricciones sobre el endeudamiento adicional que Avianca S.A puede tomar fuera del financiamiento de la flota y el equipo de apoyo en tierra. Avianca tiene restricción para pagar dividendos en caso de incumplimiento.

Lifemiles Ltd. & Subsidiaries

Los convenios al 31 de diciembre de 2018 y 2017 incluyen el mantenimiento de un Índice de Apalancamiento Total (según se define en el Contrato de Crédito) por debajo de 4.50: 1.00 para el primer

año y 4.00: 1.00 a partir de entonces, ciertas restricciones en la distribución de dividendos y la incurrencia de ciertos tipos de Inversiones, entre otras. Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la Compañía cumplió con todos sus convenios de préstamos.

(37) Información Relevante

Alianza Estratégica y Comercial Avianca. United y Copa Airlines

El 29 de noviembre de 2018, las aerolíneas de Avianca Holdings (“Avianca”) celebraron una Alianza Estratégica Comercial con United Airlines, Inc. ("United"), una subsidiaria ciento por ciento de propiedad de United Continental Holdings, Inc.), Compañía Panameña de Aviación, S.A. ("Copa") y varios de sus respectivos afiliados. Este acuerdo de largo plazo entre United, Avianca y Copa cubre las rutas entre los Estados Unidos, Centro y Sur América (excluyendo a Brasil).

Las aerolíneas de Avianca Holding, que firmaron esta Alianza Estratégica Comercial son:

- Aerovías del Continente Americano S.A.
- Taca International Airlines, S.A.
- Avianca Perú S.A.
- Avianca Costa Rica S.A.
- Avianca Guatemala S.A.
- Servicios Aéreos Nacionales S.A.
- Isleña de Inversiones S.A.
- Aerotaxis la Costeña S.A

Los operadores buscan servir a los viajeros como si fueran una sola red de rutas y esto les permitirá ofrecer beneficios en servicio al cliente, incluida la integración de programas de viajero frecuente, un control de equipaje simplificado, horarios de vuelo coordinados e instalaciones aeroportuarias mejoradas.

Al integrar la red de rutas entre Estados Unidos y los países de América Latina en esta Alianza Estratégica y Comercial, Avianca, junto a United y Copa Airlines, planea ofrecer a sus viajeros importantes beneficios tales como:

- Servicio conjunto entre las tres compañías para que los clientes puedan viajar a más de 12.000 opciones de conexión.
- Nuevos vuelos directos.
- Frecuencias adicionales en los trayectos ya operados, y
- Reducción de tiempos de viaje

El acuerdo está sujeto a la aprobación regulatoria de ciertas autoridades en los Estados Unidos y varias jurisdicciones de Centro y Sur América.

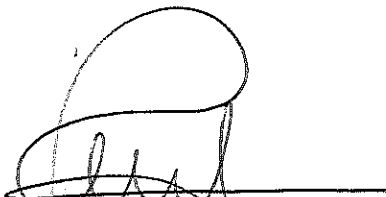
(38) Eventos subsecuentes

No se tiene conocimiento de eventos subsecuentes importantes que revelar a la fecha de emisión del informe.


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 2018 y 2017, y de los Estados Consolidados de Resultados Integrales, Estados Consolidados de Cambios en el Patrimonio y Estados Consolidados de Flujos de Efectivo por los años terminados 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 Novga Duarte
Contador Público